103-00263/

ANNUAL CORPORATE EVALUATION REPORT 1999

Evaluation Unit
Corporate Services Branch
International Development Research Centre

June 1999

ANNUAL CORPORATE EVALUATION REPORT 1999

Table of Contents

INTRODUCTION 1

I CORPORATE PERFORMANCE

Assessing Results in Completed Projects 3
- Introduction 3
- Methodology 4
- Project Outcomes 5
- Factors that Enhance and Hinder Outcomes 8

Evaluating Gender 11

II IMPROVING EVALUATION PRACTICE

Development of Tools and Methods 12
- Evaluating Peace: Peace and Conflict Impact Assessment 12
- Outcome Mapping: A New Method for Measuring Results 14

III EVALUATION SYSTEM

Corporate Evaluation Plan 15

Evaluation Report Abstracts 17
- Learning Partnerships: A Review of IDRC Secretariats 17
- The Effectiveness of CambioTec 17
- Reach in the African Economic Research Consortium 18

Evaluation Reports Received 20

APPENDICES

Memorandum to the Board of Governors
Program Initiative Evaluation Summary (1997-2000)
Management's Reflections on the 1999 Annual Corporate Evaluation Report

All documents mentioned in this report can be obtained from the IDRC library.

INTRODUCTION

Since its introduction in 1994, the Annual Corporate Evaluation (ACE) Report has highlighted strategic performance issues and provided the Board of Governors with an overview of IDRC's evaluation activities and findings. ACE 1999 features evaluation work done over the past two years, at the project, program, and corporate levels, to assess the results of Centre-supported research. The intention is to report on past performance and to elicit discussion on how to improve performance measurement in the future. The main features of this year's report are: a synthesis of evaluation findings from forty-two project case-studies; a corporate evaluation plan from the Program Initiatives (PIs); and, an outline for a new conceptual approach to measuring results. In addition, there are the regular components: abstracts of selected recent evaluation reports and workshops; and, the annual inventory of completed studies.

The Evaluation Unit's conceptual and practical work over the past year with donors, Southern research institutions, program staff, and evaluation experts has brought to the fore a fundamental problem with existing approaches to reporting on development impacts. When referring to "impact", development organizations usually mean significant and lasting changes in the well-being of large numbers of intended beneficiaries. These changes, often articulated in project/program goals or objectives, are the results for which funders and partners expect accountability. This is problematic because the complexity and fluidity of development processes mean that achieving such impacts requires the involvement of a variety of actors, often over a considerable period of time. When large scale change -- or impact -- is achieved, it is often the product of a confluence of events for which no single agency or group of agencies has control or can realistically claim full credit. Establishing causality is particularly difficult for an agency that supports development research. For example, a project to support research on bednets can have an "impact" on the health of children if: the quality of the research is good; communities participate; and, the appropriate organizations extend, support, and sustain the application of the improved technology. The healthier children result not only from the research, but from the research plus the influences of many other actors and factors.

If we are to improve our ability to contribute to such impacts we need to add to our understanding of the synergy between our efforts and those of other actors. In short, IDRC needs to measure results more realistically relative to the changes it fosters by providing external funding and technical support for development research. This year's ACE Report reflects a start in this direction.

Section I on Corporate Performance provides a synthesis of the findings on outcomes and the factors that enhanced or hindered their realization from forty-two completed project case-studies. It also reports on recent efforts to evaluate gender-mainstreaming in the Centre. **Section II** on Improving Evaluation Practice focuses on the development of tools and methods. It describes the development and application of several new evaluation tools including: Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA), Outcome Mapping, a guidebook for institutional self-assessment, and various gender toolkits. **Section III** provides an update on IDRC's Evaluation System, including: a Corporate Evaluation Plan; abstracts of three evaluation reports on IDRC Secretariats, the CambioTec Network, and the African Economic Research Consortium; and, a list of the evaluation reports received since ACE 1998.

By assembling information on a variety of evaluation findings, activities, and tools, the ACE Report provides a picture of corporate performance for the year. The various pieces summarized in ACE 1999 support the following observations on Centre performance:

- Centre-supported research projects are achieving a wide range of results. Building research capacity is the type of outcome most often achieved.

- Although numerous resources have been developed by PIs to facilitate the incorporation of gender analysis in research projects, a more strategic approach to mainstreaming gender may be required. A large proportion of projects funded during FY 1996-1997 may be insensitive to gender-issues.

- In formulating new learning-focussed approaches for assessing the outcomes of development research projects, extensive and iterative field-testing is essential.

- IDRC's Evaluation System now has a corporate evaluation plan for all its Program Initiatives, but the plan does not yet include Secretariats. PIs have begun to implement their respective evaluation plans and have allocated an average of 2.7% of their total appropriations for evaluation activities between 1997-2000. On the other hand, a recent evaluation report on the Secretariat modality concluded that there is a need to increase evaluation activity within Secretariats.

I CORPORATE PERFORMANCE

Assessing Results in Completed Projects

Introduction

Since IDRC was established in 1970, it has supported over five thousand development research projects. Centre-supported research initiatives go beyond simply generating information, however, and are intended to produce results that benefit people's lives in developing countries. As a result, IDRC has always been interested in knowing what its support to researchers and research institutions has contributed to economic and social development. A recent effort to gather information on the results of its development research initiatives was managed by the Evaluation Unit. "The Survey and Assessment of Completed Projects" comprised two elements: first, the development of a conceptual framework to assess the results of development research; and second, a series of studies on the results of projects in several programming areas including information and communication technology, commercialization of research results, social policy, public goods, and quality of life.

What follows is a synthesis of the findings of the forty-two case-studies covering forty-nine projects in twenty countries. The objective of this synthesis is to illustrate the results of IDRC-supported research projects, to identify the factors that have influenced the achievement of results in the past, and to contribute to the understanding of what can be considered realistic outcomes to expect when funding development research. There are various types of results identified in the case-studies. Building research capacity among researchers and research institutions is the most frequently cited type of outcome. Other types of outcomes include: continued or expanded work in the field of enquiry; increased public debate on issues related to the research area; new perspectives or changed attitudes; and, the adoption or utilization of research findings.

As a whole, the case-studies indicate that IDRC-supported research projects can, and do, make a difference. However, they alone do not produce development impacts. Development impacts constitute fundamental improvements in people and societies' well-being and require the convergence of numerous actors and factors. Development research projects produce information, test ideas, evaluate concepts, set-up processes, or develop technologies. These contributions can bring about important changes among researchers, research institutions, and other actors with whom the project interacts but they tend to be upstream from what is usually thought of as impact. The findings of the case-studies support this conclusion and, as a result, the term "impact" has been reserved solely for development impacts. The results of development research projects have been designated as **outcomes**. Refining the language of evaluation and our concepts in this way has been important to more accurately reflect the results of development research projects. This re-conceptualisation of results is considered a finding of the case-studies because it has advanced our thinking and propelled our recent methodological work on Outcome Mapping. (See page 14 for a more detailed discussion of Outcome Mapping.)

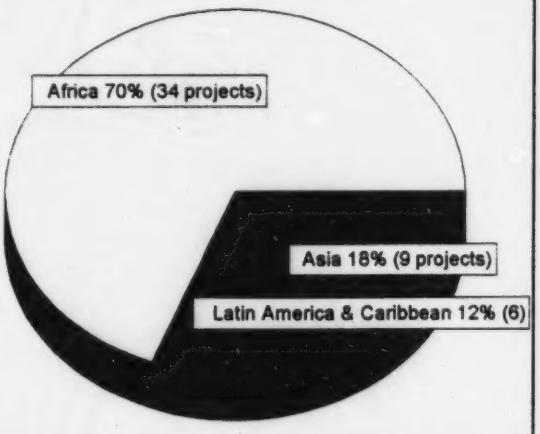
Methodology

In order to facilitate the aggregation of project level data, each of the case-studies included in the study employed the same methodology. To ensure that the methodology was applied consistently in the field, three coordinators, based in South Africa, Egypt, and Ottawa were engaged by the Evaluation Unit to manage the local consultants. Efforts were made to steer consultants away from conducting project evaluations which look primarily at inputs and outputs and towards exploring the nature and dynamics of the intended and unintended results of the research. The purpose of the case-studies was not to find fault with individual projects, recipient institutions, or IDRC but to understand how results came about.

A conceptual framework was prepared by the Evaluation Unit and distributed to the consultants. It provided them with question areas and categories of issues to explore. The framework was sufficiently broad to permit the consultants to pursue specific outcome areas based on the specific context of each project. Local consultants conducted the case-studies in order to allow their understanding of the social, political, economic, and research contexts in which the projects took place to be brought in and to include their perspective in the analysis of results. Using both interviews and a document review, forty-two case- studies were conducted by nineteen consultants between January 1997 and February 1998 and the findings were consolidated by the coordinators.

Projects were selected for inclusion in the study based on year, size, location, sector, result area, recipient, and target user. For pragmatic reasons, the Evaluation Unit also considered whether sufficient information and contact people would be available to carry out an assessment. The projects were selected from among those that IDRC Program Officers and partner institutions believed were successful as it was felt these would provide richer data. All of the 49 projects studied were completed within the last ten years but they were approved over a longer period: 7 were approved between 1981 and 1985; 15 between 1986 and 1989; and, 27 were approved between 1990 and 1994. Chart 1 gives the regional breakdown.

Chart 1: Projects by Region (n=49)



Project Outcomes

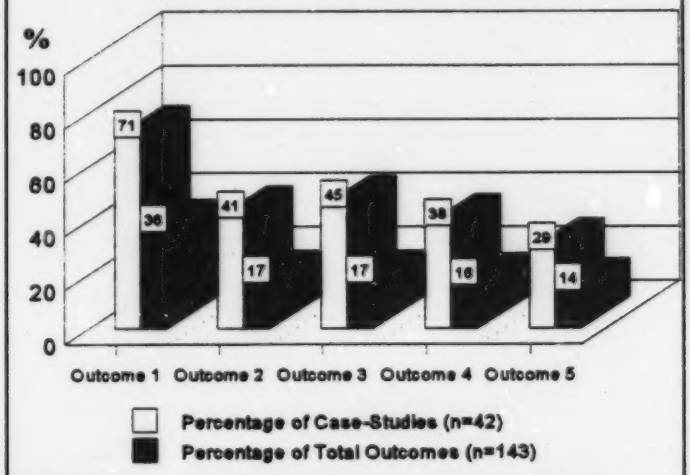
The most significant and tangible finding of the case-studies was documenting how actors were touched, affected, changed, and/or influenced by their interaction with the activities and/or outputs of the project. The actors reached included individuals, groups, and institutions. They can be divided into seven broad categories:

- implementing institution (university, government department, or NGO);
- researchers;
- government officials and policy makers (local, regional, or national level);
- local community (village as a whole or specific groups within villages);
- other international donor agencies;
- NGOs; and,
- private sector organizations.

Not surprisingly, the case-studies found that IDRC projects were more likely to have a substantial effect on the actors who most actively and directly participated.

There were 143 project outcomes identified in the 42 case-studies. They have been categorized into five primary types based on the change that occurred in the individual, group, or institution that was reached by the activities and/or outputs of the research project. Within the context of a project, these outcomes were often linked, and sometimes overlapped, but for ease of analysis they have been classified separately. Table 1 lists the frequency rates for each type of outcome based on the percentage of the 42 case-studies that mentioned them and the percentage of the total number of outcomes listed in all the case-studies. The description of the five types of outcomes that follows illustrates the kinds of results that are possible within IDRC's sphere of influence.

Table 1: Outcome Frequency Rates



Outcome 1: Increased Capacity to Conduct Research
Outcome 2: Continued/Expanded Work in Field of Enquiry
Outcome 3: Enhanced Public Debate on Issues Related to Research Area
Outcome 4: New Perspectives or Changed Attitudes
Outcome 5: Adoption/Utilization of Research Findings

1. Increased Capacity to Conduct Research

> The skills of the researchers in analyzing common property regimes are now being applied within the Southern Africa region. The project thereby enhanced the capacity for critical enquiry into the social dimensions of natural resource management at the Centre for Applied Social Sciences at the University of Zimbabwe (CASS) as well as in the Southern Africa region.
>
> *Communal Cattle Management Project (Zimbabwe)*, 12.

The most common type of outcome identified, 37% of the total number of outcomes, was an increased capacity to conduct research. This outcome was noted in almost three-quarters of the case-studies. Examples of capacity building in institutions included changes in human resource and physical infrastructure. Among individual researchers, it included increased technical skill and the utilization of new research methodologies and approaches. Both institutions and individual researchers were found to have increased their scientific stature and credibility as a result of their involvement with IDRC projects.

For both implementing institutions and researchers, an enhanced capacity to conduct research was the most often cited type of outcome. It represented almost half of the overall outcomes found in implementing institutions and over three-quarters of the outcomes for researchers. Although increased research capacity did occur among non-researching actors like communities, NGOs, and policy makers, it was much less prevalent.

Only four case-studies noted that the IDRC-supported project had tried, but had had, only a limited influence on research capacity. In two cases it was because the technical skills and resources were not transferrable beyond the project and in the other two cases it was because the type and level of training was inappropriate for the institution's needs.

> Field workers gained particular technical experience working with the TSFS project, but seem not to have been exposed to broader skills in community animation and facilitation that would be transferable to issues other than and after the completion of TSFS project.
>
> *Three Strata Forage System (Indonesia)*, 11.

2. Continued or Expanded Work in the Field of Enquiry

> People who participated have been persuaded to commit themselves in their careers to public health. All of the participants were, to some extent, already involved in this, but the project Director and many of the participants say that the new skills obtained in the project have given them a new enthusiasm for continuing to work in this field and to continue to improve their skills.
>
> *Health Research Capacity Building (Cambodia)*, 7.

Over one-third of the case-studies identified instances of actors' enhanced ability to continue or expand their work in the research area supported by the project. This type of outcome represented 17% of the total. The case-studies credited IDRC projects for having helped actors access new resources from regional and national governments, the private sector, and other international donors. They also noted the importance of strengthened research networks, enhanced career opportunities, and an elevated status for the research area.

Among the case-studies, there were examples of expanded work in the research area in each of the seven categories of actors. The greatest number of instances of this type of outcome occurred in implementing institutions. Three case studies found that an IDRC-supported research project contributed to an outcome in another international donor agency and two of those noted that it prompted the donor to begin supporting work in the research area.

3. Expanded Public Debate on Issues Related to the Research Area

> The second objective was the most successful achievement of the project, as the research process brought local communities together, informed and involved them, and initiated a process for the negotiation of land claims and participation in other policy issues in the sub-region.
>
> *Namaqualand: Land Claims and the Future of the Reserve (South Africa), 24.*

17% of the outcomes related to how IDRC-supported research projects contributed, directly or indirectly, to public debate. In almost half the case-studies, the research results were used by policy makers, communities, or advocacy groups to inform and expand public debates on environmental, health, or social issues. The case-studies indicated, however, that the research findings could contribute to discussions and debates but could not dictate policy formulation. The influence was not direct or linear.

> The chief lacunae in the methodology can be described as the lack of involvement of municipal authorities, local NGOs, and pressure groups who could act on the information....Also though the study generated large volumes of very detailed information on the sector, its recommendations were not formulated in terms of specific suggestions or alterations but were in the nature of general, broad guidelines.
>
> *Informal Sector Street Food (India), 2-3.*

Not surprisingly, government officials and policy makers were the most likely category of actors to use research findings to inform a public debate. Almost two-thirds of the instances of this type of outcome involved government officials and policy makers. However, the projects were not always successful in this area. Five case-studies noted that the project tried, but failed, to get actors to expand public debates based on the research results. Of these, four noted a failure to reach the necessary government official and/or policy maker.

4. New Perspectives or Changed Attitudes

> Prior to this project, there had been very little collaboration between the National Education Commission (NEC) and the Ministry of Education. The NEC was seen as a rather academic policy institute, removed from the realities of day-to-day planning. ...But this project gave the NEC officers an appreciation of the problems faced by Ministry planners, and improved collaboration between the two agencies for at least a decade. *Provincial Education Planning (Thailand), 9.*

Over one-third of the case-studies found a change in perspective or attitude in at least one of the categories of stakeholders. This type of outcome represented 16% of the total number cited in the case-studies. These attitudinal shifts primarily related to relationships and the benefits of different social groups working together to solve development problems. There were instances of improved gender relations, researchers giving greater value to indigenous knowledge, and businesses/universities, researchers/farmers, and policy makers/communities collaborating in productive working relationships.

While a change in attitude or perspective occurred in all seven categories of actors, it occurred most often at the local community level. In two cases, the research projects tried, but failed, to achieve a change in attitude or perspective. In both instances, it was because the research results were not disseminated appropriately for the target audience.

> The [e-mail] reveals that the project has not been successful in terms of eliciting the active participation of the NGO in the research process. It was also confided that the NGO 'harbours ill-feeling towards [implementing organization]' for 'using them in a study without ever informing them the results of the research'.
>
> *Sustainable Land and Forest Management (Philippines)*, 25.

5. Adoption and/or Utilization of Research Findings

> Les résultats du projet ont également incité les autorité des organisations internationales travaillant sur le terrain au Bénin (OCCGE, UNICEF, OMS...) à adopter la moustiquaire imprégnée préventive (MIP) comme l'un des moyens les plus efficaces de lutte contre le paludisme.
>
> *Projet moustiquaires imprégnées et le controle communautaire du paludisme* (Benin), 25.

Although the least frequently cited type of outcome was the adoption or utilization of research findings, 14% of the total number of outcomes, it was noted in almost one-third of the case-studies. In these instances, communities, small businesses, and farmers attempted to use the approaches and/or technologies developed by the research project to help solve problems they were facing.

The local community was the category of actor who most often adopted and/or utilized the research findings. They represented half the instances of this type of outcome cited in the case-studies. The adoption and/or utilization of the approaches, results, or technologies developed by the research projects were not always successful, however, and five case-studies noted that it was not successfully achieved.

> Despite being a pioneer project, the findings of the project were not conclusive and they did not provide clear evidence for the need to adopt the technology being tested. The project did not provide clear evidence that the "improved" granaries were intrinsically better than the traditional methods.
>
> *Grain Storage Project (Zimbabwe)*, 5.

Factors that Enhance and Hinder Outcomes

Each case-study identified the factors that influenced, either positively or negatively, the outcomes realized by the project. Here, they are broken down based on whether they enhanced or hindered the research project's ability to promote outcomes in actors. The factors that enhanced did not guarantee an outcome, but they contributed to its occurrence; the factors that hindered did not preclude the possibility of an outcome but they did interfere with progress in some way. The factors, and their interactions with one another, are often context specific therefore no single factor can be deemed more important than the others and no "recipe for success" can be identified. However, these enhancing and hindering factors can provide program staff with a check-list of issues, conditions, and situations which can influence the realization of outcomes. Once identified, they can then be managed, enhanced, supported, and/or accommodated when planning and implementing future projects.

Tables 2 and 3 list the factors that were identified in the case-studies as hindering and enhancing the realization of outcomes in IDRC-supported research projects. The enhancing and hindering factors across the 42 case-studies have been rolled up into broader categories in order to look for trends that could be explored in greater depth in future studies. Although the lists of factors are similar, different elements were emphasized depending on whether they were seen as enhancing or hindering the realization of outcomes. Therefore, the factors are presented in positive and negative terms. They are ordered according to how frequently they were mentioned in the case-studies.

Table 2: Factors that Hinder

1. **Implementing Institution**
   - a) Change in Leadership and Staff
   - b) Poor/No Linkages with Other Actors
   - c) Insufficient Capacity
   - d) Poor Leadership
   - e) Staff Tension/Poor Internal Cooperation
   - f) Administratively or Financially Fragile
   - g) Project Unrelated to Ongoing Programming

2. **Research Team, Methods, Results**
   - a) Inappropriate Presentation and Dissemination of Results
   - b) Not Sufficiently Participatory Methodology
   - c) Omission of Specialist on Team (e.g. gender, marketing)

3. **Project Planning**
   - a) Incomplete Planning
   - b) Needs Assessment or Feasibility Study Not Completed

4. **Economic, Social, Political, Environmental Context**

5. **IDRC Inputs**
   - a) Insufficient Monitoring & Technical Support
   - b) Downsizing/Staff Turnover
   - c) Delays in Transferring Funds

6. **Insufficient Funds**
   - a) For Post-Project Activities & Multiple Phases
   - b) For Training Budget

Table 3: Factors that Enhance

1. **Research Area, Methods, & Results**
   - a) Appropriate Research Methodology
   - b) Useful, Timely Research Topic
   - c) Effective Dissemination of Findings
2. **Implementing Institution**
   - a) Capable/Committed Leadership
   - b) Good Reputation & Experienced
   - c) Established Networks
   - d) Independence
3. **Research Team**
   - a) Academically & Culturally Qualified
   - b) Multidisciplinary Composition
4. **IDRC Inputs**
   - a) Flexibility (Funding & Time-Limits)
   - b) Technical Input from Staff
   - c) Responsive to Research Area
   - d) Taking Risks with Nascent Institution
5. **Economic, Social, and Political Context**

Conclusion

The 42 project case-studies were informative both in terms of project performance and the evaluation process. On a practical level, they identified the types of outcomes that a development research project can achieve and the enhancing or hindering factors. On a methodological level, they highlighted some of the difficulties associated with assessing the results of development research projects. They revealed that while IDRC's work contributes to the achievement of development impacts, its performance can be judged more easily by outcomes which lie within its sphere of influence.

Outcomes and the Factors Which Influence Their Realization: A Synthesis of the Findings of Forty-Two Completed Project Case-Studies by Sarah Earl (1999).

Evaluating Gender at IDRC

In the 1997 ACE Report, a review of fifty-two evaluation reports was conducted to provide feedback on key issues, including gender, raised in IDRC's second Corporate Program Framework (CPF II). The review concluded that, "IDRC is not requesting information on how well projects succeed in incorporating gender in development research, or on what impact the project has had on gender relations."[7]

With the support of management, staff, and the Gender and Sustainable Development Unit, IDRC program teams have made a substantial effort to rectify this deficiency over the past two years. Four Program Initiatives have prepared tool-kits for incorporating gender analysis and evaluation in research projects. (See the list of new gender resources on page 13) Nine Program Initiatives have included gender as a key issue in their evaluation frameworks therefore next year the ACE Report should be able to provide more substantive data on the outcomes of gender mainstreaming in the Centre.

The Gender and Sustainable Development Unit recently supported an evaluation that developed and applied a gender-sensitive analytical framework. *Thinking Gender in Development Research: A Review of IDRC-Funded Projects (1996-1997) From a Gender Perspective* evaluated the Centre's effectiveness in mainstreaming gender by examining the level of gender awareness of 118 projects of more than $100,000 funded during FY 1996-1997. The analysis is based on a review of project summaries, including the project appraisal which is written by the IDRC Program Officer and a project proposal submitted by the research partner.

The 118 projects were categorized as either gender-blind or gender-sensitive. Gender-blind projects ignored the unequal relations between men and women. Gender-sensitive projects were either gender-neutral (leaving existing gender divisions intact), gender-specific (targeting the needs of either men or women), or gender transformative (transforming gender relations so as to be more egalitarian). (See Table 4)

Table 4: Categorization of Projects (n=118)

Category	No. Projects
Gender-blind	70
Gender-sensitive	33
Hard to assess	15

Almost two-thirds of the projects were found to be gender-blind. These projects ignored gender specific roles and responsibilities and the different implications a project could have for men and women. Examples of gender blind research projects include those that: focus on technical issues; conduct broad aggregation of data (e.g. household, community, institutions) without examining gender dimensions; or, overlook women's productive labour. The report stated that gender-blindness was primarily the result of the researchers' own gender-biases. It concluded that gender-blind research can result from, as well as lead to, faulty analyses, inaccurate conclusions based on incomplete information, and the perpetuation of gender inequalities.

Thinking Gender in Development Research: A Review of IDRC-Funded Projects (1996-1997) From a Gender Perspective by Navsharan Singh (1999).

II Improving Evaluation Practice

Development of Tools and Methods
Evaluating Peace: the Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA)

The increase in development programming in war-torn societies, coupled with growing pressure to show results, have led several agencies to begin developing methods to assess the impact of their activities in conflict settings. IDRC has contributed to this effort through pioneering work on Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA), developed by Dr. Kenneth Bush in collaboration with the Centre's Peacebuilding and Reconstruction (PBR) Program Initiative and the Evaluation Unit. PCIA offers development practitioners, peacebuilders, evaluators, and communities themselves a conceptual framework for assessing development impacts. "Impact" is being used in this article in order to remain consistent with the documents it is summarizing.

By defining peacebuilding as an *impact*, rather than an activity, the PCIA approach anticipates and assesses the influence of development projects on peace and conflict. PCIA enables users to examine the impact of development projects on the structures and processes which strengthen peaceful coexistence or increase the likelihood of violent conflict. While a project may fall short of achieving its developmental objectives, it may still contribute to peacebuilding. Conversely, a project could be a great success in conventional development terms but exacerbate conflict.

Before a development activity begins, PCIA can be used to assess the local environment. It raises key questions regarding timing (*what stage is the conflict in?*), location (*is the area contested?*), and political context (*is there political support for the project?*). Other variables include the implementing agency's experience in the region, local tolerance levels, whether the project has the necessary mix of resources, and the suitability of its personnel. Key environmental considerations such as *predictable security structures*, *infrastructure conditions*, and *opportunity structure* are also raised. In a *post-project evaluation* PCIA can be used to measure the changes in access to resources, the creation of socio-economic tensions, and changes in the level of economic and food security that are associated with the development project.

The PCIA framework was applied to four case-studies to examine the impact of IDRC-supported projects in Africa. These studies suggested that IDRC research had peace impacts in terms of *directly influencing policy content and processes* as well as the creation of:

- space for actors to engage in development activity in a post-conflict environment;
- neutral spaces for dialogue, transparency, and accountability within closed political cultures;
- opportunities for the exchange of ideas between actors who otherwise would not have met.

In future, PBR plans to operationalise PCIA by:

- evaluating PBR programming with tools derived from its initial PCIA work;
- supporting donors, NGOs, and Southern stakeholders to develop and apply PCIA tools.

---

1. *From Ideas to Action: Operationalising Peace and Conflict Impact Assessment* (Paper presented at the Canadian Peacebuilding Consultations) by Stephen Baranyi (March 2-3, 1999).
2. *A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) of Development Projects in Conflict Zones* (PBR and Evaluation Unit Working Paper No.1) by Kenneth Bush (1998).

Enhancing Organization Performance: A Toolbox for Self-assessment

by Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, & Fred Carden

Based on the institutional assessment framework developed in *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners (1995)* and field experience in Africa and Asia, this guidebook is designed to provide organizations the tools to carry out their own diagnosis. The tools and tips go beyond measuring the impact of programs, products, and services. They integrate techniques for formative assessment, in which the assessment team becomes involved in helping its organization become more effective in meeting its goals. The tools and techniques are flexible, and the model can be adapted to any type or size of organization. Worksheets and hands-on exercises are included. "Améliorer la performance organisationnelle: Manuel d'auto-évaluation" will be available in May 1999.

Early demand for this book is high. The Evaluation Unit is currently collaborating with Universalia Management Group to develop accompanying training materials and has conducted training courses with research organizations in Latin America and Africa.

New Gender Resources and Tool-Kits

IDRC has committed itself to supporting research for development that includes gender analysis. Over the past year, a number of Program Initiatives have completed guidelines and tool-kits for incorporating a gender perspective into research projects. Each of the guidelines listed below also includes, to varying degrees, information on monitoring and evaluating the gender component of the research projects. These resources are available on the Gender and Sustainable Development Unit's intranet site (http://intra1.idrc.ca/gsd/links.html):

Assessment of Social Policy Reform (ASPR)

- *Support for Gender Equitable Research* and *Incorporating Gender into Research* (1998).

Cities Feeding People (CFP)

- *Gender Resources for Urban Agriculture Research: Methodology, Directory, Annotated Bibliography* by Alice Hovorka CFP Series Report 26 (1998).

Community-Based Natural Resource Management (CBNRM)

- *Gender: Readings and Resources for Community-Based Natural Resource Management Researchers. Volume 1* by Sam Landon (1998)

Sustainable Use of Biodiversity (SUB)

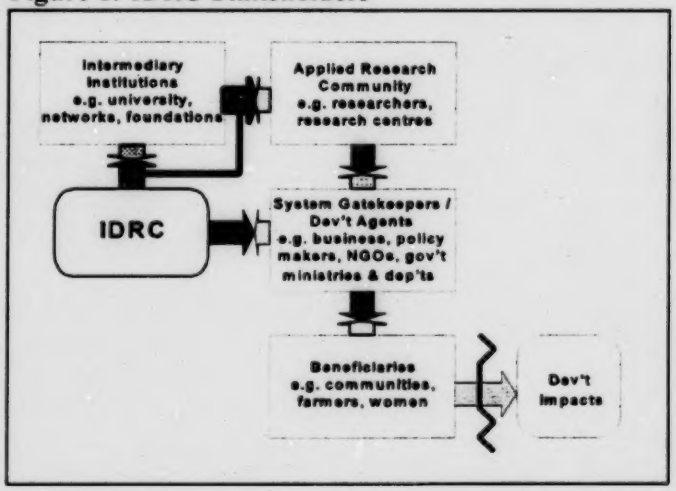
- *Gender and Biodiversity Research Guidelines* by Abra Adamo and Joanne Prindiville (1998).

Outcome Mapping: A New Method for Measuring Results

The Evaluation Unit and several PIs have been working with Dr. Barry Kibel, Pacific Institute for Research and Evaluation, to adapt his Outcome Engineering approach to the development research context. The result is a methodology that characterizes and assesses the contributions a project/program makes to the achievement of outcomes. Outcomes are defined as changes in behaviour, relationships, activities, and/or actions that the project/program has influenced. These changes should contribute to improvements in people or societies' well-being.

Figure 1 shows the categories of actors among whom IDRC tries to encourage outcomes. In seeking to change the way certain development actors act, IDRC and its partners enter into a wide variety of activities and relationships. The resulting changes are dialogical and non-linear. Actions and reactions go in both directions, since in each situation there may be cooperation, resistance or negotiation, resulting in mutual influence and learning. Outcomes can be measured at all points where changes in actors occur or were intended to occur.

Figure 1: IDRC Stakeholders



Development impacts are shown separately in the diagram as they act as the beacon which guides action, and against which the outcomes can be assessed, but for which no development agency can be accountable. Impacts cannot be achieved by any single actor; they result when a sufficient quantity and quality of outcomes and other intervening variables come together.

This approach provides a method to help a project/program identify and evaluate the specific mix of strategies it uses to achieve its desired outcomes. It involves a sequence of steps which include: a) identifying the key actors; b) characterizing the strategies aimed at each actor; and, c) applying the data collection instruments appropriate to each strategy. Focussing on the strategies allows a project/program to measure the results it achieves within its sphere of influence and to take credit for its contributions. At the same time, however, it recognises that it is ultimately the combined activities, thoughts, and behaviours of individuals, groups, and organizations that will create and sustain development impacts. Outcome Mapping, as we are tentatively calling this approach, also provides a project/program with a system to think holistically and strategically about how it intends to achieve its goals. Activities are underway to test and refine this evaluation approach by applying it in IDRC projects, programs, networks, and with partner institutions.

From IDRC Support to System-Level Impacts by Barry Kibel (1999).

III EVALUATION SYSTEM

Corporate Evaluation Plan

In its *Audit of the International Development Research Centre* (1994), the Auditor General of Canada endorsed IDRC's efforts to establish a central program evaluation plan. The transition to the Program Initiative system has reached the point where each team has now completed and begun to implement their evaluation plan. A synthesis of these plans for FYs 1997-1998, 1998-1999, 1999-2000, presented as an Appendix, provides a major new element in the overall corporate evaluation picture. The other elements include the evaluation activities of Programs Branch, Secretariats, Special Projects, and the Evaluation Unit. The recent evaluation *Learning Partnerships: A Review of IDRC Secretariats* (1998) pointed out that there is little ongoing evaluation within Secretariats. The Evaluation Unit will address this by working with Secretariats, as well as with Special Projects, to develop the appropriate evaluation approaches and consolidate them within a comprehensive corporate evaluation system.

Scale of PI Evaluation Activities

The PI evaluation plans list 74 evaluation activities for the period 1997-2000, with planned expenditures totalling $3,404,209, an average of 2.7% of their total appropriations. Program-level evaluations comprise 57% of these activities, project evaluations comprise 35%, and the development of evaluation capacity and tools comprises 8%. In addition, Programs Branch has allocated $145,475 for two key evaluative activities in 1999, the PI External Review and a Progress Assessment of the PI Mechanism.

The Evaluation Unit has a total planned budget of $2,100,000 for 1997-2000 of which 43% is allocated to evaluation capacity development, 23% to strategic evaluations, 22% to the development of evaluation tools and methods, and 12% to the development and maintenance of evaluation information systems.

Thus, the total planned investment by IDRC in these areas for 1997-2000 is $5,649,684* or an average of $1.9 million per year. For 1997/98, this represents about 2.8% of total program appropriations.

Since 1993/94 the total expenditure on evaluation activities as a proportion of program appropriations has remained fairly stable at between 2.3 and 2.8 percent.

Table 5: Total Investment in Evaluation (1997-2000)*

Program Initiatives	$ 3,404,209
Programs Branch	$ 145,475
Evaluation Unit	$ 2,100,000
TOTAL	**$ 5,649,684**

* Does not include Secretariats and Special Projects.

What Broad Themes are PIs Evaluating?

The 1994 Auditor General's report also encouraged IDRC to evaluate broad issues, themes, and programs. IDRC has continued to do this through the two or three strategic evaluations the Evaluation Unit coordinates each year and, notably in 1999, through a series of external reviews of PIs. A summary of the broader issues which the PIs intend to address through evaluation is listed in order of frequency in Table 5. Most PIs have included **capacity development, networking, gender,** and **policy relevance** as issues to be addressed in their evaluations. Fewer PIs have specifically included **interdisciplinarity**, **stakeholder participation**, the **replicability** of successful activities, and the **dissemination of results** in their plans.

Table 6: Issues Being Evaluated by PIs

Issue	# of PIs (n = 13)	Program Initiatives
Capacity Development	10	MIMAP, CBNRM, PBR, PAN, ASPR, TEC, SUB, Minga, Acacia*, CFP
Networking	10	PAN, PBR, SMMEIT, Minga, CFP, ASPR, MIMAP, CBNRM, TEC, SUB
Policy Relevance	10	ASPR, MIMAP, SUB, Minga, CFP, TEC, CBNRM, PLaW, PBR, Acacia
Gender	9	SUB, SMMEIT, CFP, PLaW, MIMAP, CBNRM, ASPR, EcoHealth, TEC
Interdisciplinarity	5	Minga, EcoHealth, MIMAP, TEC, CFP
Participation	4	Minga, EcoHealth, SUB, CBNRM
Replicability	3	SMMEIT, Acacia, CBNRM
Dissemination of Results	2	EcoHealth, MIMAP

* Acacia has a unit, ELSA, devoted to evaluation which is in the initial stages of evaluation planning.

Corporate Evaluation Plan for IDRC Program Initiatives, 1997-2000 by Tarik Khan (1999).

Evaluation Report Abstracts

Learning Partnerships: A Review of IDRC Secretariats

In January 1999, *Learning Partnerships: A Review of IDRC' Secretariats* was presented to the Board of Governors. The study found that Secretariats help IDRC achieve its mission and meet its objectives, and have resulted in numerous tangible benefits. They are a cost-effective means of leveraging scarce funds and provide good value-for-money. To maximize Secretariat performance, the environment in which they operate needs to be improved starting with a corporate strategic framework.

Based on a literature and document review, detailed case-studies of ten Secretariats, and ninety-three key informant interviews with staff, donors, IDRC Senior Management Committee members, and Governors, the report suggested the formulation of an overall corporate strategic framework which would encompass business planning practices, performance management, and accountability mechanisms as well as operational and structural matters. Following this, the necessary structural and operational changes could be implemented. The Board of Governors will receive a report from Senior Management on implementing the findings at the June 1999 meeting.

The report also noted a limited use of evaluation by Secretariats. Some Secretariats have undertaken evaluations of their programs but many have not gone beyond surveys of stakeholder opinions. The report concluded, "It would seem that greater attention to evaluation of the scientific program implementation of Secretariats as well as the quality of the Secretariat performance itself should be more firmly on the agenda during the next few years, and here IDRC has an important role to play to provide a framework for evaluation and some common criteria and indicators." [57] In response to this need, the Evaluation Unit has planned additional work with Secretariats over the next several years.

Learning Partnerships: A Review of IDRC' Secretariats by Jim Armstrong and Anne Whyte (1998).

The Effectiveness of CamBioTec

The CamBioTec network, initiated in 1995, was designed to promote, facilitate, and support collaborative activities among Latin American and Canadian partners to expedite the introduction of biotechnology-based products and applications in the agri-food and environmental management sectors. The evaluation was undertaken to assess the project's activities and results and to make recommendations on the future strategic orientation of the network. The evaluation found that, despite the relatively small scale of the CamBioTec project, its results have been substantial.

CamBioTec has promoted biotechnology by supporting the formulation of public policy on biotechnology. (For example, biosafety oversight in Argentina and Chile and the formulation of a national policy on accessing genetic resources in Mexico.) The priority setting exercises which help groups identify what should be done to promote biotechnology have had a direct effect in Argentina where CamBioTec's contribution was explicitly acknowledged in the national biotechnology plan.

These exercises also contributed indirectly to the development of a shared vision by the key actors on the role of biotechnology in development in Mexico.

CamBioTec has developed into a successful network capable of promoting biotechnology through the support of policy design and management and the brokering of public-private joint ventures. The network has developed a high level of legitimacy and political leverage in Argentina and Canada. CamBioTec has significantly strengthened both the existing Latin American biotechnology promotion associations and the research organizations themselves (e.g. Foro Argentino de Biotecnologia). It has built technical capacities and encouraged more effective use of available resources in these associations. CamBioTec's partnering activities have been particularly advantageous for the Latin American biotechnology industry by building relationships and channels of communication with their Canadian counterparts.

CamBioTec as a Vehicle to Promote Biotechnology in the Americas by Walter Jaffé (April 1998).

Reach in the African Economic Research Consortium

The African Economic Research Consortium (AERC) developed out of an IDRC-supported network for economic policy research in east and southern Africa (1983-1987). It was formed to influence economic polices in sub-Saharan Africa. AERC's objective is to strengthen local capacity for conducting independent research into the problems of managing the economies of sub-Saharan Africa.

The evaluation was undertaken in 1996 to provide an initial assessment of the project's current phase, as well as to furnish information and suggestions for developing a strategy and program for the next phase. The evaluation concluded that, after just seven years, AERC has had a marked effect on African economists by providing them opportunities to complete post-graduate study, to conduct economic research, and it has contributed to the development of local research capacities and facilities.

The evaluation found that AERC has had broad scope and reach. In terms of scope, its research and training programmes have strengthened the economics profession in Africa, at both the level of individual researchers and in the profession more broadly. Through its collaborative Master of Arts programme, AERC has trained approximately one hundred students per year. AERC has also provided financial support for doctoral dissertation research; assisted African PhD students to study abroad; and, arranged secondments for African economists with international institutions. This has enabled researchers to gain professional confidence, increase their technical competence, and diminish their sense of isolation from the international economic research community. AERC also helped create a network of competent African macro-economists researchers from both Anglophone and Francophone countries. In terms of reach, this network of graduates, which is growing in number, seniority, and experience, has already begun to influence policy formulation. It is expected that in the future they will take on an even greater variety of roles and functions in the policy arena -- as advisors, consultants, and publicists in the public and private sectors.

AERC has helped develop the institutional base for economic research in Africa by strengthening the capacity, resources, and research facilities of participating African universities. Twenty African universities have received institutional support grants to improve the quality of their undergraduate programs, seven received additional start-up grants to purchase equipment and supplies, and others received grants to finance recurrent spending. This has improved teaching quality at the graduate level and increased the use of locally produced economic research in the curricula of various African universities.

The African Economic Research Consortium: An Evaluation & Review by David Henderson & John Loxley (1996).

Evaluating Governance Programs

On 8 April 1999, a workshop was held at IDRC, to exchange views on approaches to the monitoring and evaluation of externally funded governance programs. The workshop was attended by a cross section of Canadian governance and evaluation practitioners, academicians, and donor agency representatives who agreed that sound and sustainable social and economic development is unattainable without good governance. As many agencies have tested a variety of approaches to governance support over the past few years, participants felt that the time is ripe for learning through evaluation to draw lessons for subsequent initiatives. A number of important issues were raised which affect the evaluation of governance programming, among them:

1. Ownership of governance programs by the key indigenous actors is a *sine qua non* condition before improvements can be institutionalized.

2. Dialogue with recipients would enhance thinking about governance interventions and a suggestion was put forth that the Centre should establish a forum which draws on the perspectives of experts and practitioners from both the North and the South.

3. Developing the criteria of good governance is the key area of work in the development of tools and methods for evaluating governance programming. Criteria (*inter alia*, transparency, accountability, participation) must be defined in each national context according to their values, history, and current conditions. Too often, insufficient attention is paid in governance programs to ensuring coherence and consistency between donors and recipients in understanding how the relevant criteria apply.

Evaluating Governance Programs: Report of a Workshop, 8 April 1999 by Fred Carden, Stephen Baranyi, Terry Smutylo, and Jean H. Guilmette (1999).

Evaluation Reports Received by the Evaluation Unit, 1998/99

Besides the 42 project case-studies, the Evaluation Unit received 10 new evaluation reports over the past year. Copies of the reports can be obtained from the Evaluation Unit or the library.

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Project and Program Evaluations			
CamBio Tec as a Vehicle to Promote Biotechnology in the Americas. Final Report of a Consultancy for IDRC. Walter Jaffé. 1998.	SMMEIT. SUB	94-1007	Latin America
ASPR - Regional Programs on Social Policy : Coordination Procedures and Research Strategies. Jorge Balan. 1998. (English & Spanish)	ASPR. MIMAP	-----	Latin America
The African Economic Research Consortium: An Evaluation and Review. David Henderson & John Loxley. 1996.	TEC. MIMAP	94-0401. 91-0035	Kenya. Ghana. Uganda. Tanzania. Ivory Coast. South Africa
NGO Gender Capacity in Urban Agriculture: Case Studies from Harare (Zimbabwe). Kampala (Uganda) and Accra (Ghana). Mahbuba Kancez Hasna. 1998.	CFP. GSD. SUB	95-007. 00919. 03149	Zimbabwe. Uganda. Ghana
MINISIS: An Evaluation. Michael Graham. 1999	Acacia. RIMS	75-0105	Global
A Report on PAN-Supported Internet Service Providers. Carlos Afonso. 1998.	PAN. Bellanet Acacia	98-8003. 96-0015. 91-0136. 95-5020. 96-8002. 86-0162. 91-0178. 94-8008	Bangladesh. Cambodia. Laos. Vietnam. Sri Lanka. Mongolia
Thinking Gender in Development Research: A Review of IDRC-Funded Projects (1996-1997) From a Gender Perspective. Navsharan Singh. 1999.	All PIs	118 Projects funded in 1996-1997	Global
Survey and Assessment of IDRC Completed Project: 7 Case Studies from Egypt	All PIs	89-0318. 85-0193. 86-0182. 91-0079. 92-0808. 94-8602. 92-1001	Egypt

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Survey and Assessment of IDRC Completed Project: 12 Case Studies on Social Policy, Public Goods, and Quality of Life	All PIs	92-1050, 83-0227, 90-0263, 91-0074, 81-0241, 94-8005, 87-0313, 87-1053, 90-1012, 92-0010, 91-0190, 92-1052, 93-8300, 87-0053, 82-0191	Nepal, India, Bénin, Cameroon, Mexico, Cuba, Costa Rica, Argentina, Cambodia, Thailand, Phillipines, Indonesia, Guatemala
Survey and Assessment of IDRC Completed Project: 23 Case Studies from Southern Africa	All PIs	87-0225, 85-0118, 89-0068, 88-0026, 91-0408, 90-0095, 91-0275, 88-0397, 90-0080, 88-0197, 93-8488, 91-0270, 89-0230, 91-1004, 89-0033, 92-1007, 85-0223, 90-0267, 92-1451, 91-0043, 92-8452, 92-0902, 91-0036, 86-0188, 87-0022, 85-0286, 87-0038	Botswana, Zimbabwe, Mozambique, South Africa, Zambia, Malawi
"Little Engines that Did". Case Histories from the Global Telecentre Movement. Richard P. Fuchs. 1998.	Acacia, PAN, Bellanet	———	Global
Telecentre Research Framework for Acacia. Anne Whyte. June 1998.	Acacia, PAN, Bellanet	97-8151, 97-8154, 97-8161, 97-8153, 97-8152, 97-8914, 97-8911, 97-8908, 97-0022, 97-8545, 97-8158	Sénégal, Mali, Uganda, Mozambique, South Africa
Secretariat Evaluations			
Learning Partnerships: A Review of IDRC Secretariats. Jim Armstrong & Anne Whyte. 1998	All Secretariats & PIs	-----	Global

APPENDICES

IDRC
CRDI

CANADA

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date: June 14, 1999 Our file/Notre dossier:

To/À: Board of Governors

From/De: Maureen O'Neil

Subject/Objet: **Annual Corporate Evaluation Report**

I am pleased to present the 1999 Annual Corporate Evaluation (ACE) Report to the Board for discussion.

Along with SMC, I look forward to hearing the Board's views on the various articles included in this year's report. It presents the findings of some recent evaluation reports, describes current evaluation activities, and outlines a range of tools and methods developed to help IDRC better assess the results of its work.

This year's ACE Report raises performance issues, particularly regarding gender mainstreaming and the results of completed projects, that require deeper consideration and future action. As a result, SMC is preparing a response for the Board that will outline the measures it will take to address these issues. This document will be available to Governors at their hotels upon arrival in Ottawa.

APPENDIX

Program Initiative Evaluation Summary (1997 - 2000)

PI	Title of Evaluation	Estimated Time	Who Evaluates	Cost
1. MIMAP	1. MIMAP PI Impacts at the Country Level	1. Jul - Sep.1999 (Philippines) Jan-Mar. 2000 (India) Jan-Mar. 2000 (Vietnam)	1.Consultants and research teams	150K
	2. Cross-Cutting Elements in MIMAP PI	2. Jul. 1999 - Mar. 2000	2. Consultants w/ researchers and PI	100K
2. CBNRM	1. Review of Issues Related to M&E of Participatory Projects/Guide	1. Apr. 1999	1. PI	10 K
	2. Lit. Review to Compare Projects w/ Theory. Methodology	2. Mar. 1999	2. PI	10 K
	3. Evaluation Capacity of Research Partners	3. 1999	3. PI	5 K
	4. Coastal Resources Research Network (CORR) Project Evaluation	4. Mar. 1999 -	4. PI/EU	50 K
	5. ICIMOD/Mtn. Watersheds Project Review	5. Feb.- Mar. 1999	5. PI/partners/consultants	42 K
	6. Bhutan-IRRI Project Mid-Term Evaluation	6. Oct. 1998 (Completed)	6. Consultants	30 K
	7. Monitoring of Milestones. Outcomes. Reach and Impact	7. Ongoing	7. PI Team	
	8. Evaluation of Participatory Methods (Crosscutting Projects)	8. 1998 - 2000	8. PI Team/Consultant	150 K
	9. Evaluation of Replicability	9. 2000	9. Consultants	50 K
3. PLAW	1. African Highlands Initiative	1. 1999-2000	1. PI	EU
	2. Assessment of Water Users Associations in Egypt	2. 1999-2000	2. PI	20 K
	3. PI External Evaluation	3. 1999-2000	3. Consultants	106 K
4. MINGA	1. Development of a Systems Approach to NRM	1. By July 1999	1.Consultant/PI	100K
	2. Evaluation of CIAT Laderas Project	2. By Sept. 1999	2.Consultant/PI	50 K
	3. Consortia. Networking and Coalition Building	3. By Dec. 1999	3. PI	grant
	4. Capture. Share and Supply Lessons from Projects	4. By Apr. 2000	4. PI	30 K
	5. Changes in Farming Systems Research Model Peruvian Andes	5. Ongoing	5. PI/EU/Consultants	25K/ EU

5. ASPR	1. Review of the PI Approach to Program Delivery (emphasis on Networks and Large Programs) (a) Review of ASPR Networks/Programs in LAC (b) Utilization of Research Results in the context of social policy Networks in Africa 2. Experts Feedback on the PI Program Framework (Latin America/Africa) 3. Evaluation of ASPR's Work on Social Sector Decentralization 4. Review of Emerging Research Issues and Lessons Learned in Social Policy 5. Assessment of Capacity Building 6. Review of PI Activities on Policy Assessment Methods & Tools 7. Assessment of Policy Relevance/Research Impact 8. Project Evaluations (large projects/research programs)	1a. Completed 1b. Completed 2. Ongoing (end May 99) 3. Mar. 1999 - July 1999 4. April 1999- Nov. 1999 5. Nov. 1999 - April 2000 6. Feb. 2000- July 2000 7. Mar. 1999 - July 2000 8. Ongoing	1a. Consultant 1b. Res. team member 2. Consultants (regional experts) 3. Consultants 4. Cons./Researchers 5. Consultants 6. Cons./PI Team 7. Cons./Researchers 8. Consultants	42 K 5 K 18 K 50 K 30 K 30 K 30 K 50 K ---
6. CFP	1. Gender Capacity in Urban Agriculture Program Designs 2. Household Sm. Animal Prod: Impacts on Producing Households 3. Waste Management Projects 4. UA Research in Africa: Reviewing/Enhancing Project Impacts 5. East African Project Evaluation Follow-Up 6. AGUILA Research Network in Latin America 7. AGUILA Evaluation Follow-Up 8. Cities Feeding People PI 1997-2000	1. 1997 (completed) 2. Aug-Sep 1998 (completed) 3. 1998 (completed) 4. 1998 (completed) 5. 2000 6. May 1999 7. 2000 8. 2001	1. Intern 2. Consultant 3. Intern 4. Project Leaders 5. Consultants 6. Project Leaders 7. Consultants 8. Consultants	42 K 34 K 20 K 40 K 30 K 30 K 20 K 20 K
7. TEC	1. Evaluation of Key Issues in TEC: - Capacity Building - Policy Relevance/Influence of Research - Production of Rigorous Interdisciplinary Analyses w/ a Southern Perspective	1. Overall Process: Jan. 1999 - Dec. 2001 Report by Dec. 2000	1. Consultants w/ researchers and PI.	298K

8. SUB	1. Incorporating Gender into SUB PI 2. Evaluation of Policy Impacts 3. Community Biodiversity Development and Conservation Network External Evaluation Process 4. Indigenous Knowledge Program Mid-Term Evaluation 5. Review of Generating Incentives for Sustainable Natural Resource Management II 6. Environmental Action Centres II Evaluation 7. Medicinal and Aromatic Plants Program in Asia: Ext. Evaluation 8. Technology Development through Gender Analysis Project Evaluation: Participatory Plant Breeding Component 9. Scientific Basis of In Situ Evaluation 10. Sustainability of Green Forest Products - Guatemala (dev. of M & E indicators)	1. Oct.-Dec.1999 2. Apr.-Jun. 2000 3. Oct. 1998 - Sept. 1999 4. May 1999 5. February 1998 6. January 1999 (completed) 7. 2001 8. Mid-1999 - 9. 2000 10. 1998-2001	1. PI/Consultant 2. PI 3. Project partners / Consultant 4. Consultant 5. PI 6. Sabbaticant 7. Consultants 8. Consultant 9. Consultant 10. NGO	20 K 20 K 113 K 30 K 3 K 30 K 5 K 12 K 8 K 250 K
9.SMMEIT	1. Survey & Assessment Project: Commercialization Component 2. CamBioTec: Final Evaluation 3. Industrial Support Units: a) Central America: Final Evaluation b) Africa. Middle East: Follow-Up 4. Commercialization of Natural Products: a) Review of "Good Practice" Apps. b) Review of 2-3 IDRC Projects 5. Review of Best Practice Studies on SMME Support Services 6. Gender Analysis in SMMEIT Funding	1. 1998-1999 (Completed) 2. Apr. 1998 (Completed) 3. a) Aug. 98 (Completed) b) Mid-1999 4. a) 1998-1999 (Completed) b) late 1999-2000 5. Early 2000 6. Late 1999- Early 2000	1. Consultants 2. Consultant 3. a) Consultant b) Consultants 4. a) Consultants/IDRC b) Consultants 5. Consultants 6. Intern/Consultant	EU 30 K 27 K 20 K 40 K 30 K 25 K 10 K
10. PAN	1. National Internet Service Providers: PAN Asia 2. Connectivity in Remote Areas - Telecentres 3. Relevance and Impact of Content for Global Target Community 4. Resource Expansion: PI Linkages w/ Private Sector partners 5. Measuring Business Innovation as a Result of Virtual Space	1. Aug-Dec. 1998 2. 1999-2000 3. Apr.-Sept. 1999 4. Ongoing to June 1999 5. Aug.- Oct. 1999	1. PI/Consultant 2. PI 3. PI/Consultant 4. Intern 5. PI/Consultant	30 K 20 K 35 K ---- 30 K
11. PBR	1. Effectiveness of Country Programming in 1 Target Country 2. Evaluation of Mine Action Program (formerly SALAMA) 3. PBR Small Grants Mechanisms 4. PBR Global Networks	1. 1999-2000 2. Dec. 1999 - Mar. 2000 3. Apr.- Aug. 1999 4. Ongoing (end Apr. 2000)	1. Consultant 2. Consultants 3. PI/Consultant 4. Consultants	20 K 30 K 20 K 30 K

12. ECOH	1. Assessment of Transdisciplinarity 2. Participation 3. Awareness, Commitment and Resource Expansion 4 CREDESA Phase IV 5. Projet de formation a la recherche dispense en francais pour la sante	1. By Aug. 1999 2. By Aug. 1999 3. Mar. 2000 4. 1999-2000 5. 1999-2000	1. Consultants 2. Consultants 3. PI 4. Consultant 5. Consultant	25 K 25 K 20 K 30 K 20 K
13.ACACIA	1. Use of ICTs in IDRC Projects: Lessons Learned 2. Case Histories from the Global Telecentre Movement 3. Telecentre Research Follow-Up (Baseline Data Collection) 4. Evaluation of Multipurpose Community Telecentres (MCTs) 5. Development of Evaluation Frameworks for: - *telecentres* - *telemedicine* (using ICTs in health care delivery and health ed.) -*education* (schoolnets and distance education).	1. April 1997: Completed 2. June 1998: Completed 3. Dec. 1998 - Mar. 1999 4. Nov. 1998 - May 1999 5.	1. Consultant 2. Consultant 3. Consultant 4. Consultant/partners 5. Consultant	683 K
TOTAL PI SPENDING ON EVALUATION				**3,404,209**

IDRC
CRDI

CANADA

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date: June 14, 1999 Our file/Notre dossier:

To/À: Board of Governors

From/De: Maureen O'Neil

Subject/Objet: **Management's Reflections on the 1999 Annual Corporate Evaluation Report**

---

1. The Annual Corporate Evaluation (ACE) Report provides senior management and the Board of Governors with an overview of evaluation activities completed during the past year. It adds to and complements information from several other performance reporting mechanisms. In reviewing this report and discussing the work on which it is based, Centre management was pleased to note the progress reported, initiated responses to some of the findings, and identified how the production and dissemination of future ACE reports can enhance Centre learning. These reflections are summarized below.

2. The report shows that the Centre is paying increasing attention to evaluation and that we are refining our understanding of our objectives and expectations in terms of outcomes and impacts. There are two particular examples of this deepening understanding in the report. One is the discussion of *impact* in the Introduction and the distinction between *impact* and *outcomes*. IDRC shares accountability with recipients for successes or failures in obtaining planned outcomes. But achieving planned outcomes cannot guarantee the impact that we and our partners are working towards. The second example is the section on *Outcome Mapping* on page 14 which summarizes some forward-looking thinking in this area. These refinements in our thinking, led by the Evaluation Unit, will help staff in planning and executing their work to increase its effectiveness.

3. The report surveys the evaluation activities and products completed throughout the year without attempting to synthesize or assess them. Preparing the report for presentation to senior management and the Board of Governors stimulated critical discussion of the work surveyed. It also demonstrated the need for program management, staff, the Evaluation Unit and others to set aside enough time to share views on the various findings, to pull together the lessons learned, and to consider more in-depth evaluations or changes to policy or practice. This will be done with subsequent ACE reports.

4. The findings on the 42 case studies of completed projects in Section I gives the encouraging news that *Increased capacity to conduct research* was the most common outcome, occurring in 71% of the cases (see Table 1). This responds directly to IDRC's mission. *Adoption /utilization of research findings* was reported in 29% of

the case studies, however, there are no benchmarks to indicate if this is high or low for the kinds of research IDRC funds. The projects in the sample covered the period 1981-1998, and during the latter third of this time IDRC shifted emphasis from technical to social innovation, including policy. Whereas the notion of *Adoption/utilization of research results* is particularly relevant to technologies, another category in the table, *Enhanced public debate on issues related to research area* and *New perspectives or changed attitudes* may reflect the application of results arising from the more recent social and policy orientations of the Centre's work. While it is difficult to explore this further since the case-studies were done by different consultants at different times, it indicates a need for more focussed work on adoption and use of research results. It is Senior Management's expectation that new tools, like "outcome mapping" will lead to better understanding and measurement in this area.

5. The lists of the *Factors that Hinder/Enhance* the realisation of outcomes (Table 2, page 9, and Table 3, page 10) are useful for both staff and management. The role that budget reductions and downsizing played in hindering realization of outcomes must be mentioned here. Three items in Table 2 under *IDRC Inputs (Insufficient Monitoring & Technical Support, Downsizing/Staff Turnover, Delays in Transferring Funds)* may be attributable to this.

6. Programs Branch Management will be reviewing all the other *Factors that Hinder* with staff over the next few months to find ways to address them, while reinforcing the *Factors that Enhance.* Changes are already being made to address three of the former. *Change in Leadership and Staff,* and *Inappropriate Presentation and Dissemination of Results* will be addressed by amendments to the standard form for the Memorandum of Grant Conditions (our contract with the recipient institution), by making changes to project leadership subject to acceptance by IDRC, and by making final grant payment conditional on the initiation of dissemination activities. The responsible program officer will be required to include information on the management capacity of the recipient institution in the Project Appraisal section of the basic project document in order to redress the issue of *Administratively or Financially Fragile* institutions.

7. The report, *Thinking Gender in Development Research: A Review of IDRC-Funded Projects (1996-1997),* has some of its findings summarized on page 11. This report has stimulated vigorous internal debate on the methodology used and on the validity of some of the concepts for gender analysis. As a result, our confidence in the report is severely weakened, including its categorization of projects as *gender-blind.* The data used in the study concerns projects which were developed prior to 1997, early in the current push to mainstream gender analysis in the Centre. However, the study indicates that a much larger number of project appraisals (written by program staff) give consideration to gender issues compared with project proposals (written by recipients). This will be given further attention by Programs Branch.

8. The discussion raised by the gender report reminds us of the need to continue and reinforce our efforts to improve the attention given to gender issues in the Centre's projects and our evaluations. Several initiatives give us confidence that a change in orientation is well underway. The list of New Gender Resources and Tool-kits

developed by 4 Program Initiatives (PIs) (page 13); the specific requirement to report on gender in the current PI annual report; and the presence of gender in the evaluation plans of 9 PIs (page 16), show that we are doing this. Management anticipates that more reliable gender performance information will soon be available. This is an area where close cooperation between the Evaluation Unit and Programs Branch will be valuable.

9. On a broad range of issues, as indicated in Table 6, page 16, there will soon be a substantial body of evaluation findings from the PIs available to management. We note the very valuable assistance that the Evaluation Unit has provided to the PI teams in helping them design these evaluations and we expect the Unit will be reporting on this body of knowledge in the next ACE report and that management will be using it in planning the Centre's program.

10. The Evaluation Unit has been asked to include in future ACE reports, examples of what the Centre has learned through assessing its own performance and what actions or changes have resulted from this learning.

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION

1999

Section de l'évaluation
Direction générale des services institutionnels
Centre de recherches pour le développement international

Juin 1999

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION 1999

Table des matières

INTRODUCTION 1

I RENDEMENT GÉNÉRAL

Évaluation des résultats de projets achevés 3
Introduction 3
Méthodologie 4
Incidences des projets 5
Facteurs favorables et défavorables à la mise en valeur 9

Évaluation de la problématique hommes-femmes 12

II AMÉLIORATION DES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Mise au point d'outils et de méthodes 14
Évaluation de la paix : l'étude des impacts sur la paix et les conflits 14
Cartographie des incidences : une nouvelle méthode de mesure des résultats . . . 17

III SYSTÈME D'ÉVALUATION

Plan d'évaluation institutionnelle 19
Résumés de rapports d'évaluation 21
Partenariats d'apprentissage : examen des secrétariats du CRDI 21
L'efficacité de CamBioTec 22
Rayonnement du Consortium pour la recherche économique en Afrique 22

Rapports d'évaluation reçus 24

ANNEXES

Note de service au Conseil des gouverneurs
Sommaires des évaluations des initiatives de programme (1997-2000)
Réflexions de la direction au sujet du Rapport annuel sur l'évaluation de 1999

Tous les documents mentionnés dans le présent rapport sont disponibles à la bibliothèque du CRDI.

INTRODUCTION

Depuis son lancement en 1994, le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) met en évidence des enjeux liés au rendement stratégique et présente au Conseil des gouverneurs un aperçu des activités d'évaluation du CRDI et des constatations faites. Le RAE de 1999 rend compte des évaluations conduites au cours des deux dernières années aux échelons du projet, du programme et du Centre, afin de cerner les résultats des travaux de recherche que ce dernier subventionne. Le rapport dresse un bilan du rendement passé et vise à susciter la discussion sur des façons d'améliorer la mesure du rendement à l'avenir. Les caractéristiques principales du rapport de cette année sont les suivantes : le document fait la synthèse des constatations de l'évaluation de 42 études de cas portant sur des projets; il présente un plan d'évaluation générale issu des initiatives de programme (IP) et donne enfin un aperçu d'une nouvelle démarche conceptuelle de mesure des résultats. Il contient en outre les éléments habituels en exposant les résumés de certains ateliers et rapports d'évaluation récents, ainsi que le répertoire annuel des études achevées.

Le travail conceptuel et pratique que la Section de l'évaluation a effectué au cours de l'année écoulée avec des donateurs, des institutions de recherche du Sud, le personnel de programme et des experts de l'évaluation a dégagé un problème fondamental lié au compte rendu des effets ou «impacts» sur le développement. Par «impacts», les organismes de développement entendent habituellement les transformations significatives et durables qui interviennent dans les conditions de vie d'un grand nombre de bénéficiaires visés. Souvent énoncées dans les buts ou objectifs du projet ou du programme, ces transformations sont les résultats auxquels s'attendent bel et bien les bailleurs de fonds et les autres partenaires. C'est précisément ce qui pose problème, car en raison de la complexité et de la fluidité des processus de développement, toutes sortes d'acteurs sont appelés à intervenir pour produire ces impacts, souvent sur une longue durée. Lorsque ces transformations à grande échelle se réalisent, c'est souvent par effet d'un concours de circonstances selon lequel aucun organisme ni groupe ne peut raisonnablement s'approprier tout le crédit. Le lien de cause à effet est particulièrement difficile à établir pour un organisme qui a vocation d'aide à la recherche pour le développement. Par exemple, un projet visant à appuyer une recherche sur les moustiquaires peut avoir des «impacts» positifs sur la santé des enfants aux conditions suivantes : la recherche est bien articulée, elle fait appel à la participation des collectivités concernées et les organismes compétents s'engagent à appliquer la technologie améliorée en apportant leur soutien. L'amélioration de l'état de santé des enfants découle non seulement de la recherche, mais plutôt de la recherche conjuguée aux influences de beaucoup d'autres acteurs et facteurs.

Afin de contribuer plus efficacement à la réalisation de ces impacts, il convient de mieux comprendre la synergie entre nos efforts et ceux d'autres intervenants. Le CRDI doit en somme mesurer les résultats de façon plus réaliste par rapport aux transformations qu'il prône au travers de son aide extérieure à la recherche pour le développement et de l'assistance technique qu'il prête. Le présent rapport constitue un premier pas dans cette voie.

La **Section I**, consacrée au rendement du Centre, résume les constatations relatives aux incidences de la recherche et aux facteurs qui influent de manière favorable ou défavorable, et ce, à partir de 42 études de cas portant sur des projets terminés. Elle évoque également les efforts déployés récemment pour évaluer la place que font les initiatives du CRDI à la problématique hommes-femmes. La **Section II** sur l'amélioration des pratiques d'évaluation porte avant tout sur l'élaboration d'outils et de méthodes. On y décrit l'élaboration et l'application de plusieurs nouveaux outils d'évaluation,

dont l'étude des impacts sur la paix et les conflits, la cartographie des résultats, un guide d'auto-évaluation institutionnelle et diverses trousses d'outils d'analyse de la problématique hommes-femmes. La **Section III** fait le point sur le système d'évaluation du CRDI et comprend un plan d'évaluation du Centre, des résumés de trois rapports d'évaluation portant sur les secrétariats du CRDI, le réseau CambioTec et le Consortium pour la recherche économique en Afrique, ainsi qu'une liste des rapports d'évaluation reçus depuis la publication du RAE de 1998.

En réunissant des renseignements sur toutes sortes de constatations, d'activités et d'outils, le RAE brosse un tableau du rendement du Centre au cours de l'année. Les divers documents résumés dans le RAE de 1999 appuient les observations suivantes sur le rendement du Centre :

- Les projets de recherche subventionnés par le Centre produisent toutes sortes de résultats, le renforcement des capacités de recherche constituant une incidence de tout premier plan.

- Même si les IP ont mobilisé de nombreuses ressources pour faciliter l'intégration de l'analyse comparative de la sexospécificité dans les projets de recherche, il faudra peut-être aborder de façon plus stratégique l'intégration de la problématique hommes-femmes. On a constaté que beaucoup de projets subventionnés au cours de l'exercice 1996-1997 ne tenaient pas suffisamment compte de cette problématique.

- Dans l'élaboration de nouvelles démarches axées sur l'acquisition du savoir pour évaluer les incidences des projets de recherche pour le développement, les essais sur terrain détaillés et itératifs sont essentiels.

- Le système d'évaluation du CRDI comporte désormais un plan d'évaluation générale de toutes les initiatives de programme, mais le plan ne s'applique pas encore aux secrétariats. Les IP ont commencé à mettre en oeuvre leurs plans d'évaluation respectifs et affecté en moyenne 2,7 % du total des sommes destinées aux activités d'évaluation entre 1997 et 2000. Par ailleurs, un récent rapport d'évaluation sur la modalité Secrétariat conclut qu'il convient d'accroître les activités d'évaluation à l'intérieur de leur structure.

I RENDEMENT GÉNÉRAL

Évaluation des résultats de projets terminés

Introduction

Depuis sa création en 1970, le CRDI a subventionné plus de cinq mille projets de recherche pour le développement. Les recherches subventionnées par le Centre vont toutefois plus loin que la simple production d'information et visent à produire des résultats bénéfiques pour la vie des populations des pays en développement. C'est pourquoi le CRDI a toujours voulu connaître la contribution que son appui aux chercheurs et aux institutions de recherche a apportée au développement économique et social. La Section de l'évaluation a dirigé un effort récent de collecte d'information sur les résultats des initiatives de recherche pour le développement. Le document intitulé « Étude et évaluation des projets terminés » comportait deux éléments : tout d'abord, l'élaboration d'un cadre conceptuel d'évaluation des résultats de la recherche pour le développement et, deuxièmement, une série d'études portant sur les résultats de projets réalisés dans plusieurs secteurs de programme, y compris ceux des technologies d'information et de communication, de la commercialisation des résultats de recherche, de la politique sociale, des biens publics et de la qualité de vie.

Le présent document résume les constatations faites à l'issue des quarante-deux études de cas portant sur quarante-neuf projets réalisés dans vingt pays. Cette synthèse vise à illustrer les résultats de projets de recherche subventionnés par le CRDI, à définir les facteurs qui ont influé sur l'atteinte des résultats dans le passé et à cerner ce qu'on peut raisonnablement attendre de l'aide à la recherche pour le développement. Les études de cas ont défini divers types de résultats. Le renforcement de capacités de recherche des chercheurs et des institutions de recherche constitue l'achèvement cité le plus souvent. Il en est d'autres : poursuite ou expansion de travaux dans le domaine de recherche, débat public élargi sur les enjeux liés au domaine de recherche, perspectives nouvelles ou attitudes modifiées et adoption ou utilisation des conclusions de recherche.

Dans l'ensemble, les études de cas indiquent que les projets subventionnés par le CRDI peuvent faire une différence et en font une. Isolément pris, ils ne suffisent toutefois pas à produire des impacts sur le développement, c'est-à-dire une amélioration fondamentale du mieux-être des personnes et des sociétés tributaire d'un grand nombre d'acteurs et de facteurs. Les projets de recherche pour le développement permettent de produire de l'information, de confronter des idées, d'évaluer des concepts, d'établir des processus ou de mettre au point des technologies. Ces contributions peuvent induire d'importants changements chez les chercheurs, les institutions de recherche et d'autres acteurs avec lesquels le projet poursuit des échanges, mais elles se situent en amont de ce que l'on entend habituellement par « impacts ». Les constatations des études de cas confortent cette conclusion et c'est pourquoi on a restreint le terme uniquement aux effets sur le développement. Les résultats des projets de recherche sur le développement sont l'aboutissement d'une action qui a des répercussions positives et sont ici définis d'**« incidences »**. Il importe de préciser ainsi la terminologie de l'évaluation et nos concepts afin de refléter plus fidèlement l'issue des projets de recherche sur le développement. On considère que cette reconceptualisation des résultats constitue une constatation des études de cas parce qu'elle a fait progresser notre réflexion et avancer nos travaux récents de méthodologie sur la cartographie des résultats. (Voir à la page 17 une description plus détaillée de la cartographie des résultats.)

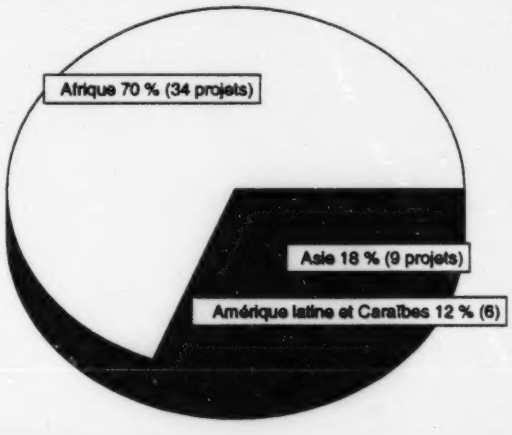
Méthodologie

Afin de faciliter l'agrégation des données à l'échelon des projets, nous avons adopté la même méthodologie dans chacune des études de cas incluses dans l'étude. Pour assurer l'application uniforme de la méthodologie sur le terrain, la Section de l'évaluation a retenu les services de trois coordonnateurs résidant en Afrique du Sud, en Égypte et à Ottawa, qui ont dirigé les experts-conseils locaux. On a cherché à détourner les experts-conseils des évaluations de projet portant principalement sur les intrants et les extrants, pour les orienter plutôt vers l'exploration de la nature et de la dynamique des résultats attendus et inattendus de la recherche. Les études de cas visaient non pas à repérer des lacunes de certains projets en particulier ou chez les institutions bénéficiaires ou le CRDI, mais plutôt à comprendre comment on est parvenu à ces résultats.

La Section de l'évaluation a produit un cadre conceptuel remis aux experts-conseils à qui elle a indiqué les questions et les catégories de sujets à étudier. Le cadre était suffisamment ample pour permettre aux experts-conseils de mettre en évidence des incidences particulières en se fondant sur le contexte précis de chaque projet. Des experts-conseils locaux ont réalisé les études de cas pour pouvoir appliquer leur compréhension du contexte social, politique et économique, ainsi que de celui de la recherche, où se déroulaient les projets et inclure leur point de vue dans l'analyse des résultats. Entre janvier 1997 et février 1998, dix-neuf experts-conseils ont réalisé quarante-deux études de cas au moyen d'entrevues et d'analyses de documents et les coordonnateurs ont eu pour tâche de réunir
les constatations faites.

On a choisi les projets devant être inclus dans l'étude en fonction de l'année, de l'envergure, du lieu, du secteur, du domaine des résultats, du bénéficiaire et de l'utilisateur visé. Pour des raisons pratiques, la Section de l'évaluation a cherché à savoir dans tous les cas si l'on disposerait de suffisamment de renseignements et de personnes-ressources pour procéder à une évaluation. On a choisi les projets parmi ceux qui, de l'avis des administrateurs de programme du CRDI et des institutions partenaires, ont connu un vif succès en jugeant qu'ils fourniraient des données plus riches. Les 49 projets étudiés ont été achevés au cours des dix dernières années mais approuvés sur une plus longue période : 7 ont été approuvés entre 1981 et 1985, 15 entre 1986 et 1989, et 27 entre 1990 et 1994. Le graphique 1 présente leur ventilation selon les régions.

Graphique 1 : Projets par région (n = 49)



Incidences des projets

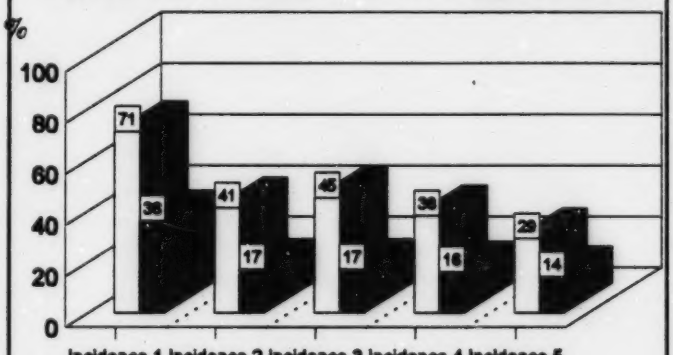
La constatation la plus importante et la plus tangible des études de cas a consisté à décrire comment les acteurs ont été touchés, affectés, modifiés ou influencés par leurs contacts avec les activités ou les extrants du projet. On a communiqué avec des personnes, des groupes et des institutions. Ces intervenants peuvent se répartir en sept grandes catégories :

- institution d'exécution (université, service gouvernemental ou ONG);
- chercheurs;
- dirigeants gouvernementaux et stratèges (aux paliers local, région ou national);
- collectivité locale (village au complet ou groupes particuliers à l'intérieur des villages);
- autres organismes donateurs internationaux;
- ONG;
- organisations du secteur privé.

Les études de cas ont révélé que les projets du CRDI étaient plus susceptibles d'avoir un effet important sur les intervenants qui participaient de manière plus active et directe, ce qui n'est pas étonnant.

Les 42 études de cas ont identifié 143 incidences de projets classées en cinq types principaux en fonction du changement survenu chez la personne, les groupes ou institutions touchés par les activités ou les extrants du projet de recherche. Dans le contexte d'un projet, ces incidences étaient souvent reliées et se chevauchaient parfois, mais on les a classées séparément pour faciliter l'analyse. Le tableau 1 illustre les taux de fréquence de chaque type d'incidence en fonction du pourcentage des 42 études de cas où elles sont citées et du pourcentage du nombre total d'incidences indiquées dans les études de cas. La description des cinq types d'incidences qui suit illustre les types de résultats possibles dans la sphère d'influence du CRDI.

Tableau 1 : Taux de fréquence des incidence



Incidence 1 : Renforcement des capacités de recherche
Incidence 2 : Poursuite/expansion du travail dans le domaine de recherche
Incidence 3 : Débat public élargi sur les enjeux liés au domaine de recherche
Incidence 4 : Perspectives nouvelles ou attitudes modifiées
Incidence 5 : Adoption/utilisation des constatations de recherche

1. Renforcement des capacités de recherche

> Les chercheurs appliquent maintenant en Afrique australe leurs connaissances spécialisées en analyse des régimes de copropriété. Le projet a donc renforcé les capacités de recherche critique sur les dimensions sociales de la gestion des ressources naturelles au Centre des sciences sociales appliquées (CSSA) de l'Université du Zimbabwe, ainsi que dans la région de l'Afrique australe.
>
> *Projet de gestion du bétail communautaire (Zimbabwe)*, p. 12.

Le renforcement des capacités de recherche a constitué le type le plus fréquent d'incidence mentionné dans une proportion de 37 % du nombre total des incidences. Cette incidence a été mentionnée dans presque trois quarts des études de cas. Les changements sur le plan des ressources humaines et de l'infrastructure matérielle sont des exemples de renforcement de capacités dans les institutions. Chez les chercheurs eux-mêmes, ces résultats comprennent l'amélioration des acquis techniques et l'utilisation de nouvelles méthodologies et stratégies de recherche. On a constaté que les institutions et les chercheurs mêmes ont augmenté leur crédibilité et leur réputation scientifique après avoir participé à des projets du CRDI

Le renforcement des capacités de recherche constitue le type d'incidence mentionné le plus souvent à la fois pour les institutions d'exécution et les chercheurs. Il représente presque la moitié du total des incidences constatées dans les institutions d'exécution et plus des trois quarts de celles qui ont été constatées chez les chercheurs. Même si des intervenants non chercheurs comme des collectivités, des ONG et des stratèges ont renforcé aussi leurs capacités de recherche, cette constatation était beaucoup moins fréquente chez eux.

Quatre études de cas seulement ont révélé que le projet subventionné par le CRDI n'avait eu qu'une influence limitée sur le renforcement des capacités. Dans deux cas, les compétences techniques et les ressources n'étaient manifestement pas transférables à la suite du projet et dans les deux autres le type et le niveau de la formation ne convenaient pas aux besoins de l'institution.

> Les travailleurs agricoles ont acquis une expérience technique particulière dans le cadre du projet SFTS, mais ils ne semblent pas avoir acquis des connaissances plus générales en animation communautaire et facilitation qui seraient transférables à d'autres domaines après le projet SFTS.
>
> *Système fourrager à trois strates (Indonésie)*, 11.

2. Poursuite ou expansion du travail dans le domaine de recherche

> On a persuadé des participants d'orienter leur carrière vers la santé publique. Tous les participants étaient jusqu'à un certain point déjà engagés dans cette voie, mais le directeur du projet et un grand nombre des participants affirment que les nouvelles connaissances techniques acquises dans le cadre du projet ont ravivé leur enthousiasme et les incitent à continuer à travailler dans ce domaine et à améliorer leurs compétences spécialisées.
>
> *Renforcement de capacités de recherche en santé (Cambodge)*, 7.

Plus du tiers des études de cas ont fait état d'intervenants motivés à poursuivre ou à étendre leurs travaux dans le domaine de recherche subventionné par le projet. Ce type d'incidence représentait 17 % du total. Les études de cas ont reconnu que les projets du CRDI avaient aidé les participants à obtenir de nouvelles ressources des gouvernements régionaux et nationaux, du secteur privé et

d'autres donateurs internationaux. On a aussi signalé l'importance des réseaux de recherche renforcés, des possibilités de carrière améliorées et du statut rehaussé du secteur de la recherche.

Les études de cas comprenaient des exemples de travail élargi dans le domaine de recherche dans chacune des sept catégories d'intervenants. C'est dans les institutions d'exécution que l'on a enregistré le plus d'occurrences de ce type d'incidence. Trois études de cas ont révélé qu'un projet de recherche subventionné par le CRDI avait eu une incidence auprès d'un autre donateur international et, dans deux de ces études, on signale que le projet a motivé le donateur à commencer à appuyer des travaux de recherche.

3. Débat public élargi sur des enjeux qui ont trait au domaine de recherche

> Le deuxième objectif a entraîné la réalisation la plus réussie du projet, car la recherche a rapproché les collectivités locales, les a informées et les a mobilisées, et a déclenché la négociation de revendications territoriales et la participation à d'autres enjeux stratégiques dans la sous-région.
>
> *Namaqualand : Les revendications territoriales et l'avenir de la réserve (Afrique du Sud)*, 24.

Dix-sept pour cent des incidences avaient trait à la façon dont les projets de recherche subventionnés par le CRDI ont contribué, directement ou indirectement, au débat public. Dans presque la moitié des études de cas, des stratèges, des collectivités ou des groupes d'intervention ont utilisé les résultats de la recherche pour éclairer et étendre des débats publics sur de grandes questions environnementales, sanitaires ou sociales. Les études de cas ont toutefois indiqué que les constatations de recherche ont contribué à des discussions et à des débats sans aboutir pour autant à la formulation de politiques. Les résultats n'ont pas eu d'influence directe ni linéaire.

> Les principales lacunes de la méthodologie peuvent être décrites ainsi : manque de participation des autorités municipales, des ONG locales et des groupes de pression qui pourraient donner suite à l'information... En outre, même si l'étude avait produit des volumes importants de renseignements très détaillés sur le secteur, ses recommandations étaient formulées sous forme non pas de suggestions ou de mesures correctives précises, mais plutôt de lignes directrices générales.
>
> *Informal Sector Street Food (Inde)*, 2-3.

Les dirigeants du secteur public et les stratèges constituaient la catégorie d'intervenants la plus susceptible d'utiliser les résultats de recherche pour éclairer un débat public, ce qui n'est pas étonnant. Dans presque deux tiers des cas, les incidences touchaient des dirigeants du secteur public et des stratèges. Les projets n'ont toutefois pas toujours réussi dans ce domaine. Cinq études de cas ont signalé que le projet avait tenté en vain d'amener des intervenants à étendre des débats publics en fonction des résultats de recherche. Dans quatre de ces études, on a signalé une incapacité d'atteindre le dirigeant du secteur public ou le stratège nécessaire.

4. Perspectives nouvelles ou changements d'attitude

> Avant ce projet, il y avait eu très peu de collaboration entre la Commission de l'éducation nationale (CEN) et le ministère de l'Éducation. La CEN était considérée comme une institution plutôt stratégique, détachée des réalités de la planification quotidienne... Ce projet a toutefois permis aux dirigeants de la CEN de comprendre les problèmes des planificateurs du ministère et a amélioré la collaboration entre les deux organismes pendant au moins une décennie.
>
> *Planification de l'éducation dans les provinces (Thaïlande)*, 9.

Plus du tiers des études de cas ont constaté un changement de perspective ou d'attitude dans au moins une des catégories d'intervenants. Ce type d'incidence représentait 16 % du nombre d'incidences citées dans les études de cas. Les changements d'attitude étaient liés principalement aux relations et aux avantages de la collaboration entre divers groupes sociaux pour résoudre des problèmes de développement. On a constaté des cas d'amélioration des rôles des hommes et des femmes en société, des chercheurs qui accordaient plus de prix aux connaissances autochtones et d'entreprises/universités, de chercheurs/agriculteurs et de stratèges/collectivités collaborant dans un contexte de relations de travail productives.

> Le [message électronique] révèle que le projet n'a pas réussi à inciter l'ONG à participer activement au processus de recherche. On a aussi indiqué que l'ONG « en veut [à l'organisation d'exécution] qui l'aurait utilisée dans une étude sans jamais lui faire part des résultats de la recherche ».
>
> *Gestion durable des terres et des forêts (Philippines)*, 25.

Même si les attitudes ou les points de vue ont changé dans les sept catégories d'intervenants mentionnées, le changement a été le plus fréquent à l'échelon communautaire local. Dans deux cas, les projets de recherche ont essayé en vain d'induire un changement d'attitudes ou de perspectives. Dans les deux cas, l'échec était attribuable au fait que les résultats de la recherche n'ont pas été diffusés comme il se doit au public cible.

5. Adoption et (ou) utilisation de résultats de recherche

> Les résultats du projet ont également incité les autorités des organisations internationales travaillant sur le terrain au Bénin (OCCGE, UNICEF, OMS...) à adopter la moustiquaire imprégnée préventive (MIP) comme l'un des moyens les plus efficaces de lutte contre le paludisme.
>
> *Moustiquaires imprégnées et controle communautaire du paludisme* (Bénin), 25.

Même si l'adoption ou l'utilisation des résultats de recherche ont constitué le type de résultat le moins souvent cité, à hauteur de 14 % par rapport au total, il en a été question dans près d'un tiers des études de cas. Les collectivités, les petites entreprises et les agriculteurs ont alors essayé d'utiliser les méthodes ou les technologies mises au point dans le cadre du projet de recherche pour régler leurs problèmes.

Les collectivités locales ont constitué la catégorie d'intervenants qui ont adopté ou utilisé le plus souvent les résultats de recherche. Elles constituaient la moitié des cas de ce type d'incidences citées dans les études de cas. L'adoption ou l'utilisation des méthodes, résultats ou technologies mis au point par les projets de recherche n'a toutefois pas toujours été couronnée de succès et un échec est admis dans cinq études de cas.

> Même si le projet faisait oeuvre de pionnier, l'issue n'a pas été concluante et n'a pas démontré clairement qu'il fallait adopter la technologie mise à l'essai. Le projet n'a pas prouvé clairement que les greniers «améliorés» étaient intrinsèquement meilleurs que les méthodes traditionnelles.
>
> *Projet d'entreposage du grain (Zimbabwe), 5.*

Facteurs favorables et défavorables à la mise en valeur des résultats

Chaque étude de cas a décrit les facteurs qui ont influé, d'une façon positive ou négative, sur les incidences du projet. Ils sont ventilés ici en fonction de leur nature favorable ou défavorable à la capacité du projet de recherche d'associer les intervenants à ces incidences. Les facteurs favorables ne constituaient pas une garantie, mais avaient une part à ces incidences. Les facteurs défavorables ne barraient pas le succès, mais intervenaient d'une façon ou d'une autre. Les facteurs et leur interaction sont souvent propres au contexte et c'est pourquoi il n'y a pas un facteur en particulier que l'on puisse juger plus important que les autres, ni de «recette de réussite» à distribuer. Ces facteurs favorables et défavorables peuvent toutefois donner au personnel du programme une liste de contrôle comportant des enjeux, des conditions et des situations qui peuvent influer sur l'issue du projet. Lorsque ces facteurs sont identifiés, il est alors possible de les gérer, de les améliorer, de les appuyer ou d'en tenir compte dans la planification et la mise en oeuvre de projets futurs.

Les tableaux 2 et 3 présentent la liste des facteurs jugés, dans les études de cas, favorables et défavorables à l'issue des projets de recherche subventionnés par le CRDI. On a résumé les facteurs favorables et défavorables des 42 études de cas en catégories plus générales pour dégager des tendances qu'il serait possible d'analyser plus à fond dans le cadre d'études futures. Même si les listes de facteurs se ressemblent, on a mis l'accent sur des éléments différents selon qu'ils ont été jugés favorables ou défavorables à la réalisation des incidences. Les facteurs sont donc présentés sous un angle positif et négatif. Ils sont classés selon la fréquence de leur mention dans les études de cas.

Tableau 2 : Facteurs défavorables

1. **Institution d'exécution**
   - a) Changement à la tête de l'organisation et au sein du personnel
   - b) Liens médiocres ou inexistants avec d'autres intervenants
   - c) Capacité insuffisante
   - d) Direction médiocre
   - e) Tension au sein du personnel/collaboration interne médiocre
   - f) Fragilité administrative ou financière
   - g) Projet sans lien avec les programmes en cours

2. **Équipe de recherche, méthodes, résultats**
   - a) Présentation et diffusion inadéquates des résultats
   - b) Méthodologie peu participative
   - c) Absence de spécialistes au sein de l'équipe (p. ex., genre, marketing)

3. **Planification du projet**
   - a) Planification incomplète
   - b) Pas d'évaluations des besoins ni d'études de faisabilité

4. **Contexte économique, social, politique, environnemental**

5. **Intrants du CRDI**
   - a) Suivi et soutien technique insuffisants
   - b) Décroissance/roulement de personnel
   - c) Retards dans le virement de fonds

6. **Financement insuffisant**
   - a) Pour les activités postprojet et les phases multiples
   - b) Pour les budgets de formation

Tableau 3 : Facteurs favorables

1. **Domaines de recherche, méthodes et résultats**
   - a) Méthodologie de recherche appropriée
   - b) Sujet de recherche utile et opportun
   - c) Diffusion efficace des constatations

2. **Institution d'exécution**
   - a) Direction capable et engagée
   - b) Bonne réputation et expérience
   - c) Réseaux établis
   - d) Indépendance

3. **Équipe de recherche**
   - a) Qualifications scolaires et culturelles
   - b) Composition multidisciplinaire

4. **Intrants du CRDI**
   - a) Flexibilité (Financement et délais)
   - b) Apport technique du personnel
   - c) Sensibilisation au domaine de recherche
   - d) Prise de risques avec une institution nouvelle

5. **Contexte économique, social et politique**

Conclusion

Les 42 études de cas portant sur les projets ont été informatives en ce qui concerne à la fois les résultats du projet et le processus d'évaluation. Sur le plan pratique, elles ont permis de dégager les types d'incidences qu'un projet de recherche pour le développement peut produire et les facteurs favorables ou défavorables. Sur le plan méthodologique, ces études ont mis en évidence certaines des difficultés associées à une évaluation des résultats de projets de recherche pour le développement. Elles ont révélé que même si le travail du CRDI contribue à la réalisation des impacts sur le développement, il est plus facile de juger son rendement en fonction des incidences produites qui se trouvent dans sa sphère d'influence.

Outcomes and the Factors Which Influence Their Realization: A Synthesis of the Findings of Forty-Two Completed Project Case-Studies par Sarah Earl (1999).

Évaluation de la problématique hommes-femmes au CRDI

Dans le Rapport sur l'évaluation de 1997, on a étudié 52 rapports d'évaluation pour produire des commentaires sur les enjeux clés, y compris la problématique hommes-femmes, soulevés dans le deuxième programme institutionneldu CRDI (PIC II). L'étude a conclu que : « Le CRDI ne recueille pas d'information sur la façon dont les projets ont réussi à incorporer les considérations relatives aux rapports hommes-femmes à la recherche pour le développement, ni sur les impacts que les projets ont eues sur les rapports.» [7]

Avec l'appui de la direction, des membres du personnel et de la Section Genre et développement durable, les équipes de programme du CRDI ont fait un effort considérable pour corriger cette lacune au cours des deux dernières années. Quatre IPs ont produit des trousses d'outils afin d'intégrer aux projets de recherche l'analyse et l'évaluation de la problématique hommes-femmes (voir à la page 16 la liste des nouvelles ressources en la matière). Neuf IPs ont inclus la problématique hommes-femmes comme enjeu clé dans leurs cadres d'évaluation et le Rapport sur l'évaluation de l'année prochaine devrait donc pouvoir présenter davantage de données de fond sur les résultats de l'intégration de la problématique hommes-femmes au Centre.

La Section Genre et développement durable a appuyé récemment une évaluation au cours de laquelle on a mis au point et appliqué un cadre analytique qui tient compte de la problématique hommes-femmes. Dans *Thinking Gender in Development Research: A Review of IDRC-Funded Projects (1996-1997) from a Gender Perspective*, on a évalué l'efficacité avec laquelle le Centre a réussi à intégrer la problématique hommes-femmes en examinant la sensibilité en la matière de 118 projets de plus de 100 000 $ subventionnés au cours de l'exercice 1996-1997. L'analyse est fondée sur un examen des résumés de projet, y compris l'évaluation du projet rédigée par l'administrateur de programme du CRDI et une proposition présentée par le partenaire de la recherche.

Les 118 projets ont été classés en deux grandes catégories : sensibles ou indifférents à la problématique hommes-femmes. Les projets indifférents ne tenaient pas compte des relations inégales entre hommes et femmes. Les projets sensibles à la problématique ont été neutres (n'ont pas modifié les rôles existants entre les sexes) ou propres à un genre en particulier (visant les besoins des hommes ou des femmes) ou visaient à transformer les relations entre les sexes (afin de les rendre plus égalitaires). (Voir tableau 4).

Tableau 4 : Catégories des projets (n=118)

Catégorie	Nombre de projets
Indifférent au genre	70
Sensible au genre	33
Difficile à évaluer	15

On a constaté que presque les deux tiers des projets étaient indifférents à la problématique. Ces projets ne tenaient pas compte des rôles et des responsabilités sexospécifiques, ni des répercussions différentes qu'un projet pourrait avoir sur les hommes ou sur les femmes. Les projets de recherche indifférents à la problématique hommes-femmes comprennent notamment ceux qui portent avant tout sur des questions techniques, produisent des agrégations générales de données (sur les ménages, les collectivités, les institutions, par exemple) sans analyser les dimensions sexospécifiques ou tenir compte du travail productif des femmes. On affirme dans le rapport que l'indifférence à la problématique découle principalement des préjugés sexistes des chercheurs. On a conclu que la

recherche indifférente à la problématique hommes-femmes peut mener à des analyses carentielles, des conclusions erronées fondées sur des renseignements incomplets et à la perpétuation des disparités entre les sexes, et en découler aussi.

Thinking Gender in Development Research: A Review of IDRC-Funded Projects (1996-1997) from a Gender Perspective par Navsharan Singh (1999).

II AMÉLIORATION DES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Mise au point d'outils et de méthodes
Évaluation de la paix : l'étude des impacts sur la paix et et les conflits (EIPC)

L'augmentation des programmes de développement dans les sociétés déchirées par la guerre, conjuguée à l'obligation de résultats, a incité plusieurs organismes à mettre au point des méthodes d'évaluation des impacts de leurs activités dans le règlement des conflits. Le CRDI a contribué à cet effort par son travail de pionnier dans le domaine de l'étude des impacts sur la paix et les conflits (EIPC) réalisée par Kenneth Bush en collaboration avec l'Initiative de programme Consolidation de la paix et reconstruction (CPR) et la Section de l'évaluation. EIPC offre aux praticiens du développement, aux spécialistes en édification de la paix, aux évaluateurs et aux collectivités mêmes un cadre conceptuel d'évaluation des impacts du développement. On utilise ici le terme « impacts » afin de maintenir l'uniformité avec les documents résumés.

En définissant l'édification de la paix en terme d'impact plutôt que d'action, l'approche EIPC prévoit et évalue l'influence que des projets de développement auront sur la paix et les conflits. L'EIPC permet aux utilisateurs d'analyser l'impact de projets de développement sur les structures et les processus qui renforcent la coexistence pacifique ou, à l'inverse, aggravent la probabilité de conflits violents. Même s'il n'atteint pas ses objectifs de développement, un projet peut quand même contribuer à l'édification de la paix. En revanche, un projet pourrait connaître un franc succès sur le plan du développement classique, mais aggraver les conflits.

Avant le début d'une activité de développement, on peut utiliser l'EIPC pour évaluer l'environnement local. Cette étude soulève des questions clés au sujet du moment (*à quel stade en est le conflit?*), du lieu (*la région est-elle contestée?*) et du contexte politique (*le projet a-t-il de l'appui politique?*). La mise en oeuvre de l'expérience de l'organisme dans la région, les niveaux de tolérance locaux, la question de savoir si le projet dispose de l'éventail nécessaire de ressources et l'adéquation de son personnel sont d'autres variables. On soulève aussi des considérations environnementales clés comme les *structures de sécurité prévisibles, l'état de l'infrastructure* et *la structure des possibilités*. Dans le contexte d'*une évaluation postprojet*, l'EIPC peut permettre de mesurer les changements de l'accès aux ressources, la création de tensions socio-économiques et les changements du niveau de sécurité économique et alimentaire associés au projet de développement.

On a appliqué le cadre EIPC à quatre études de cas afin d'évaluer les impacts de projets subventionnés par le CRDI en Afrique. Ces études ont indiqué que la recherche subventionnée par le CRDI peut avoir des impacts sur la paix en *agissant directement sur le contenu des politiques et sur les processus*, ainsi qu'en créant :

- de l'espace pour permettre aux acteurs d'entreprendre une activité de développement dans un contexte postconflit;
- des terrains neutres pour favoriser le dialogue, la transparence et la responsabilisation dans des cultures politiques fermées;
- des possibilités d'échanger des idées pour des acteursqui ne se seraient pas rencontrés autrement.

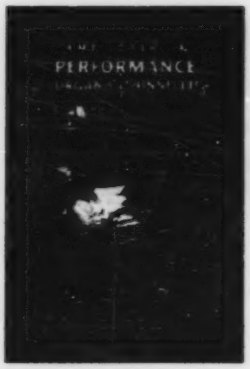
L'initiative CPR envisage d'opérationnaliser l'EIPC:

- en évaluant les programmes CPR au moyen d'outils dérivés de ses premières applications de la grille EIPC;
- en aidant des bailleurs de fonds, des ONG et des intervenants du Sud à mettre au point et à utiliser des outils d'EIPC.

1. *From Ideas to Action: Operationalising Peace and Conflict Impact Assessment* (Document présenté au cours des Consultations canadiennes sur l'édification de la paix) par Stephen Baranyi (2-3 mars 1999).
2. *A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) of Development Projects in Conflict Zones* (CPR et Section de l'évaluation, document de travail n° 1) par Kenneth Bush (1998).

Améliorer la performance organisationnelle : Manuel d'auto-évaluation

par Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson et Fred Carden



Fondé sur le cadre d'évaluation institutionnelle mis au point dans *Évaluation institutionnelle : cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI (1995)* et sur l'expérience terrain acquise en Afrique et en Asie, ce guide vise à donner aux organisations les outils dont elles ont besoin pour effectuer leur autodiagnostic. Les outils et les tuyaux vont plus loin que la mesure des impacts de programmes, de produits et de services. Ils intègrent des techniques d'évaluation formative dans le cadre desquelles l'équipe d'évaluation aide son organisation à atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Les outils et les techniques sont flexibles et il est possible d'adapter le modèle à n'importe quel type ou taille d'organisation. Feuilles de travail et exercices pratiques inclus.

Cet ouvrage est très demandé. La Section de l'évaluation collabore actuellement avec l'Universalia Management Group pour créer des documents de formation d'accompagnement et a organisé des cours de formation avec des organismes de recherche en Amérique latine et en Afrique.

Nouvelles ressources et trousses d'outils sur la problématique hommes-femmes

Le CRDI s'est engagé à appuyer la recherche pour le développement qui inclut l'analyse comparative entre les sexes. Au cours de l'année écoulée, des initiatives de programme ont terminé des lignes directrices et des trousses d'outils afin d'intégrer la problématique hommes-femmes dans les projets de recherche. Chacune des lignes directrices ci-dessous inclut à des degrés variables des renseignements sur le contrôle et l'évaluation de l'élément des projets de recherche qui a trait au rôle des hommes et des femmes en société. Ces ressources sont disponibles sur le site Intranet de la section Genre et développement durable (http://intra1.idrc.ca/gsd/links.html) :

Évaluation des réformes des politiques sociales (ERPS)

- *Soutien de la recherche sur l'équité des rapports hommes-femmes* et *Incorporating Gender into Research* (1998).

Agriculture urbaine (AU)

- *Gender Resources for Urban Agriculture Research: Methodology, Directory, Annotated Bibliography* par Alice Hovorka. Rapport 26 de la série AU (1998).

Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN)

- *Gender: Readings and Resources for Community-Based Natural Resource Management Researchers. Volume 1* par Sam Landon (1998).

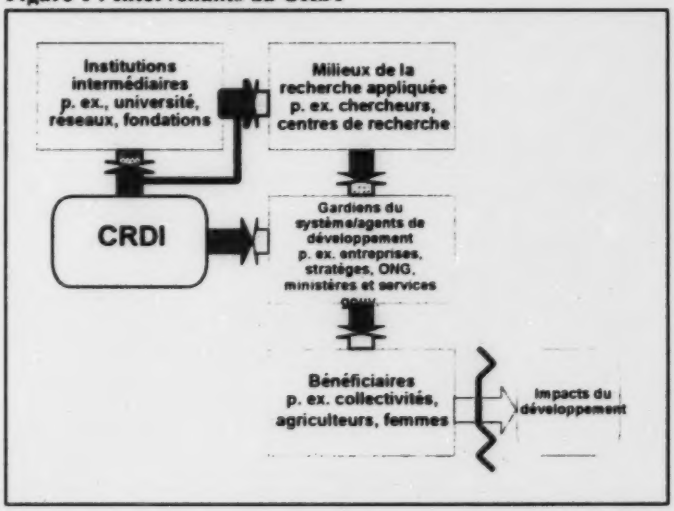
Utilisation durable de la biodiversité (UDB)

- *Gender and Biodiversity Research Guidelines* par Abra Adamo et Joanne Prindiville (1998).

Cartographie des incidences : une nouvelle méthode de mesure des résultats

La Section de l'évaluation et plusieurs IP collaborent avec Barry Kibel, du Pacific Institute for Research and Evaluation, pour adapter la méthode d'étude technique des incidences au contexte de la recherche pour le développement. Il en découle une méthodologie qui définit et évalue les contributions qu'un projet ou programme apporte à l'atteinte des incidences. Les incidences sont des changements de comportement, de relations, d'activités ou d'interventions sur lesquels le projet ou programme a joué. Ces changements devraient contribuer à améliorer le mieux-être des personnes ou des sociétés.

Figure 1 : Intervenants du CRDI



La figure 1 illustre les catégories d'intervenants chez lesquels le CRDI essaie d'encourager des résultats. En cherchant à modifier la façon d'agir de certains intervenants du développement, le CRDI et ses partenaires entreprennent des activités et établissent des relations de toutes sortes. Les changements qui en découlent sont dialogiques et non linéaires. Actions et réactions vont dans les deux sens puisqu'il peut y avoir, dans chaque situation, collaboration, résistance ou négociation qui produisent du savoir et une influence mutuelle. Il est possible de mesurer les incidences à tous les points où des changements se produisent ou devaient se produire chez les intervenants.

Les impacts du développement sont illustres séparément dans le schéma, car ils constituent le phare qui guide les interventions et permet d'évaluer les résultats, mais dont aucun organisme de développement ne peut être tenu responsable. Les impacts ne peuvent être produits par un seul intervenant et se produisent lorsqu'il y a convergence de résultats et d'autres variables en quantité et en qualité suffisantes.

Cette démarche procure une méthode qui peut aider utilement un projet ou un programme à définir et à évaluer l'ensemble précis de stratégies qu'il utilise pour atteindre les résultats visés. Elle met en oeuvre une série d'étapes qui consistent notamment a) à identifier les principaux intervenants, b) à définir les stratégies qui visent chaque intervenant et c) à appliquer à chaque stratégie des moyens appropriés de collecte de données. En concentrant son attention sur les stratégies, un projet ou programme peut mesurer les résultats qu'il atteint dans sa sphère d'influence et prendre le crédit de ses contributions. Il reconnaît toutefois en même temps que c'est en fin de compte la combinaison des activités, des réflexions et des comportements de personnes, de groupes et d'organisations qui produira des impacts sur le développement et les maintiendra. Désignation temporaire de cette démarche, la cartographie des incidences donne aussi à un projet ou à un programme un système de

réflexion globale et stratégique sur la façon dont il entend atteindre ses buts. Les activités en cours visent à vérifier cette méthode d'évaluation et à l'améliorer en l'appliquant à des projets, des programmes, des réseaux du CRDI, de concert avec les institutions partenaires.

Tiré de *IDRC Support to System-Level Impacts* par Barry Kibel (1999).

III SYSTÈME D'ÉVALUATION

Plan d'évaluation institutionnelle

Dans sa *Vérification du Centre de recherches pour le développement international* (1994), le Bureau du vérificateur général du Canada a appuyé les efforts déployés par le CRDI pour établir un plan central d'évaluation des programmes. L'évolution vers le système des initiatives de programme a atteint le point où chaque équipe a maintenant terminé son plan d'évaluation et a commencé à le mettre en oeuvre. Une synthèse de ces plans pour les exercices 1997-1998, 1998-1999, 1999-2000, jointe en annexe, présente un nouvel élément important du tableau d'ensemble de l'évaluation institutionnelle. Les autres éléments comprennent les activités d'évaluation de la Direction générale des programmes, des secrétariats, des projets spéciaux et de la Section de l'évaluation. Dans l'évaluation récente intitulée *Partenariats d'apprentissage : examen des secrétariats du CRDI* (1998), on admet qu'il se fait très peu d'évaluation courante à l'intérieur des secrétariats. La Section de l'évaluation s'attaquera aux problèmes en collaborant avec les secrétariats, ainsi qu'avec les projets spéciaux, afin de mettre au point les stratégies appropriées d'évaluation et de les regrouper dans un système intégré d'évaluation institutionnelle.

Échelle des activités d'évaluation des IP

Les plans d'évaluation des IP prévoient 74 activités d'évaluation pour la période de 1997 à 2000 et des dépenses totales de 3 404 209 $, ce qui représente en moyenne 2,7 % du total des budgets. Les évaluations de programme représentent 57 % de ces activités, les évaluations de projet, 35 %, et la mise au point de capacité et d'outils d'évaluation, 8 %. La Direction générale des programmes a en outre affecté 145 475 $ à deux activités clés d'évaluation en 1999, soit l'examen externe des IP et une évaluation d'étape du mécanisme des IP.

Pour la période de 1997 à 2000, la Section de l'évaluation dispose d'un budget total prévu de 2 100 000 $, dont elle affecte 43 % à la création de capacités d'évaluation, 23 % aux évaluations stratégiques, 22 % à la mise au point d'outils et de méthodes d'évaluation et 12 % à la création et au maintien de systèmes d'information sur l'évaluation.

Le CRDI prévoit donc investir au total dans ces activités, pendant la période de 1997 à 2000, 5 649 684 $*, soit 1,9 millions de dollars en moyenne par année. En 1997-1998, ce chiffre représente environ 2,8 % du total des affectations consacrées aux programmes.

Depuis 1993-1994, le total des dépenses consacrées aux activités d'évaluation en regard des crédits des programmes est demeuré relativement stable et a oscillé entre 2,3 et 2,8 %.

Tableau 5 : Investissement total dans l'évaluation (1997-2000)*

Initiatives de programme	3,404,209 $
Direction générale des programmes	145,475 $
Section de l'évaluation	2,100,000 $
TOTAL	**5,649,684 $**

* N'inclut pas les secrétariats ni les projets spéciaux

Quels thèmes généraux les IP évaluent-elles?

Dans son rapport de 1994, le Bureau du vérificateur général a aussi encouragé le CRDI à évaluer des questions, des thèmes et des programmes généraux. Le CRDI a continué à le faire dans le contexte des deux ou trois évaluations stratégiques que la Section de l'évaluation coordonne chaque année et le fera, notamment en 1999, au moyen d'une série d'examens externes des IP. Le tableau 5 présente un sommaire des grandes questions que les IP ont l'intention d'aborder dans le contexte d'une évaluation. La plupart des IP ont inclus le **renforcement de capacités, l'établissement de réseaux, l'analyse comparative du genre** et **la pertinence des politiques** comme autant de questions à aborder dans le contexte de leurs évaluations. Les IP qui ont inclus spécifiquement **l'interdisciplinarité**, la **participation des intervenants**, la **reproductibilité** des activités réussies et la **diffusion des résultats** dans leurs plans sont moins nombreuses.

Tableau 6 : Grandes questions évaluées par les IP

Question	No. IP (n = 13)	Initiatives de programme
Renforcement de capacités	10	MIMAP. GCRN. CPR. PAN. ERPS. CEC. UDB. Minga. Acacia*. AU
Maillage	10	PAN. CPR. PMMEIT. Minga. AU. ERPS. MIMAP. GCRN. CEC. UDB
Pertinence des politiques	10	ARPS. MIMAP. UDP. Minga. AU. CEC. GCRN. PLaW. CPR. Acacia
Problématique hommes-femmes	9	UDP. PMMEIT. AU. PLaW. MIMAP. GCRN. ERPS. ÉcoSanté. CEC
Interdisciplinarité	5	Minga. ÉcoSanté. MIMAP. CEC. AU
Participation	4	Minga. ÉcoSanté. UDB. GCRN
Reproductibilité	3	PMMEIT. Acacia. GCRN
Diffusion des résultats	2	ÉcoSanté. MIMAP

* Acacia a un service, le SEAA, affecté à l'évaluation qui commence à planifier l'évaluation.

Corporate Evaluation Plan for IDRC' Program Initiatives, 1997-2000 par Tarik Khan (1999).

Résumés de rapports d'évaluation

Partenariats d'apprentissage : examen des secrétariats du CRDI

En janvier 1999, on a présenté au Conseil des gouverneurs le rapport intitulé *Partenariats d'apprentissage : examen du secrétariat du CRDI*. L'étude a constaté que les secrétariats aident le CRDI à réaliser sa mission et à atteindre ses objectifs et qu'ils ont produit de nombreuses retombées tangibles. Il s'agit d'un moyen rentable d'utiliser des fonds rares et de tirer une bonne valeur de l'argent investi. Afin de maximiser le rendement des secrétariats, il faut améliorer le contexte où ils fonctionnent et commencer par établir un cadre stratégique institutionnel.

Fondé sur une recension des écrits et des documents, sur des études de cas détaillées portant sur dix secrétariats, et sur 93 entrevues réalisées auprès de personnes-ressources clés comme des membres du personnel, des bailleurs de fonds, des membres du Comité de la haute direction du CRDI et des gouverneurs, le rapport suggère d'établir un cadre stratégique institutionnel général qui engloberait des méthodes de planification des activités, la gestion du rendement et des mécanismes de reddition de comptes, ainsi que des questions opérationnelles et structurelles. On pourrait ensuite mettre en oeuvre les changements structurels et opérationnels qui s'imposent. Au cours de sa réunion de juin 1999, le Conseil des gouverneurs recevra de la haute direction un rapport sur la mise en oeuvre des constatations.

Le rapport signale en outre que les secrétariats font une utilisation limitée de l'évaluation. Certains secrétariats ont entrepris des évaluations de leurs programmes, mais beaucoup d'entre eux n'ont pas dépassé les sondages auprès des intervenants. On conclut dans le rapport qu'il serait bon d'accorder, au cours des prochaines années, une plus grande attention à l'évaluation de l'exécution du programme scientifique des secrétariats et de la qualité du rendement même de ces instances. Dans ce domaine, le CRDI peut jouer un grand rôle en fournissant un cadre d'évaluation et un ensemble de critères et d'indicateurs communs. [63] Pour répondre à ce besoin, la Section de l'évaluation a prévu d'autres travaux avec les secrétariats au cours des prochaines années.

Partenariats d'apprentissage : examen des secrétariats du CRDI, par Jim Armstrong et Anne Whyte (1998).

L'efficacité de CamBioTec

Lancé en 1995, le réseau CamBioTec devait promouvoir, faciliter et appuyer la collaboration entre les partenaires de l'Amérique latine et du Canada afin d'accélérer la mise en oeuvre de produits et d'applications de la biotechnologie dans le secteur agroalimentaire et celui de la gestion de l'environnement. L'évaluation visait à évaluer les activités et les résultats du projet et à formuler des recommandations sur l'orientation stratégique future du réseau. L'évaluation a révélé que même si le projet CamBioTec était d'envergure relativement restreinte, ses résultats ont été importants.

CamBioTec a favorisé la biotechnologie en appuyant l'élaboration de politiques publiques en la matière. (Par exemple, surveillance de la biosécurité en Argentine et au Chili et formulation d'une

politique nationale sur l'accès aux ressources génétiques au Mexique.) Les exercices d'établissement de priorités qui aident les groupes à définir ce qu'il faudrait faire pour promouvoir la biotechnologie ont eu un effet direct en Argentine, où le plan national sur la biotechnologie a reconnu explicitement la contribution de CamBioTec.

Ces exercices ont aussi contribué indirectement à l'élaboration, par les principaux intervenants, d'une vision commune sur le rôle de la biotechnologie dans le développement au Mexique.

CamBioTec est devenu un réseau qui connaît le succès, capable de promouvoir la biotechnologie en appuyant l'élaboration et la gestion de politiques et le courtage de coentreprises entre les secteurs public et privé. Le réseau a acquis beaucoup de légitimité et de poids politique en Argentine et au Canada. CamBioTec a consolidé à la fois les associations de promotion de la biotechnologie qui existent en Amérique latine et les organisations de recherche même (par exemple, Foro Argentino de Biotecnologia). Il a créé des capacités techniques et encouragé l'utilisation plus efficace des ressources disponibles dans ces associations. Les activités de partenariat de CamBioTec ont été particulièrement avantageuses pour l'industrie de la biotechnologie en Amérique latine grâce à l'établissement des liens et des voies de communication avec des homologues du Canada.

CamBioTec as a Vehicle to Promote Biotechnology in the Americas par Walter Jaffé (avril 1998).

Rayonnement du Consortium pour la recherche économique en Afrique

Le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA) est issu d'un réseau, subventionné par le CRDI, de recherche sur les politiques économiques en Afrique orientale et australe (1983 à 1987). Le réseau visait à orienter les politiques économiques en Afrique subsaharienne. Le CREA a pour objet de renforcer la capacité locale de recherche indépendante sur les problèmes posés par la gestion des économies de l'Afrique subsaharienne.

Entreprise en 1996, l'évaluation visait à donner une première idée de la phase en cours du projet et à fournir des renseignements et des suggestions sur l'élaboration d'une stratégie et d'un programme pour la phase suivante. L'évaluation a conclu qu'après sept ans à peine, le CREA avait eu un effet marqué sur les économistes africains en leur permettant de terminer des études postdoctorales et d'effectuer des recherches sur l'économie, et qu'elle a contribué au renforcement de capacités et d'installations locales de recherche.

L'évaluation a révélé que le CREA avait eu une portée et un rayonnement d'envergure. En ce qui concerne la portée, ses programmes de recherche et de formation ont renforcé la profession d'économiste en Afrique tant à l'échelon des chercheurs mêmes qu'à celui de la profession en général. Dans le cadre de son programme de maîtrise en collaboration, le CREA a formé une centaine d'étudiants par année. Le consortium a aussi appuyé financièrement des recherches pour des thèses de doctorat, aidé des étudiants africains au doctorat à étudier à l'étranger et organisé des détachements d'économistes africains dans des institutions internationales. Ces activités ont permis aux chercheurs d'acquérir de la confiance professionnelle, d'améliorer leur compétence technique et

de réduire leur sentiment d'isolement des milieux internationaux de la recherche sur l'économie. Le CREA a aussi aidé à créer un réseau de chercheurs africains compétents en macroéconomie dans les pays anglophones et francophones. Pour ce qui est de son rayonnement, ce réseau de diplômés, dont le nombre, l'ancienneté et l'expérience ne cessent de croître, a déjà commencé à orienter l'élaboration de politiques. On s'attend à ce qu'ils jouent à l'avenir des rôles encore plus variés sur la scène des politiques -- comme conseillers, experts-conseils et publicitaires dans les secteurs public et privé.

Le CREA a aidé à créer l'assise institutionnelle de la recherche économique en Afrique en renforçant la capacité, les ressources et les installations de recherche d'universités africaines participantes. Vingt universités d'Afrique ont reçu des subventions institutionnelles pour améliorer la qualité de leurs programmes de premier cycle. Sept ont reçu des subventions de lancement supplémentaires pour acheter du matériel et des fournitures et d'autres ont reçu des subventions pour financer des dépenses répétitives. Ces subventions ont amélioré la qualité de l'enseignement au niveau du deuxième cycle et accru l'utilisation de recherches en économie produites localement dans les programmes d'études de diverses universités d'Afrique.

The African Economic Research Consortium: An Evaluation & Review par David Henderson et John Loxley (1996).

Évaluation des programmes de gouvernance

Le 8 avril 1999, le CRDI a tenu un colloque sur les modalités de surveillance et d'évaluation des programmes de gouvernance financés de l'extérieur. L'atelier a attiré nombre de praticiens de la gouvernance et de l'évaluation de tous horizons, des universitaires et des représentants d'organismes donateurs du Canada qui se sont accordés pour dire qu'il ne peut y avoir de développement économique et social sain et durable sans une bonne gouvernance. Puisque, au cours des dernières années, beaucoup d'organismes ont tenté d'appuyer la gouvernance de toutes sortes de façons, les participants estimaient opportun de tirer, par le biais de l'évaluation, des leçons qui serviront aux initiatives futures. Dans cette perspective, ils ont abordé un certain nombre de questions importantes qui ont une incidence sur l'évaluation des programmes de gouvernance, notamment les suivantes :

1. Les principaux intervenants nationaux doivent accepter les programmes de gouvernance, ce qui est essentiel avant que l'on puisse institutionnaliser des améliorations.
2. Le dialogue avec les bénéficiaires améliorerait la réflexion sur les interventions de gouvernance et l'on a suggéré que le Centre crée un forum qui exploitera les points de vue des experts et des praticiens tant du Nord que du Sud.
3. L'élaboration des critères de bonne gouvernance est la clé de la création d'outils et de méthodes d'évaluation des programmes afférents. Il faut définir dans le contexte de chaque pays des critères (portant notamment sur la transparence, la responsabilisation et la participation) fondés sur les valeurs, l'histoire et la conjoncture courante du pays. Il arrive trop souvent que les programmes de gouvernance ne cherchent pas suffisamment à assurer la cohérence et l'uniformité entre donateurs et bénéficiaires lorsqu'il s'agit de comprendre l'application des critères pertinents.

Evaluating Governance Programs: Report of a Workshop, 8 April 1999 par Fred Carden, Stephen Baranyi, Terry Smutylo et Jean H. Guilmette (1999).

Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation, 1998-1999

Outre les 42 études de cas portant sur des projets, la Section de l'évaluation a reçu, au cours de l'année écoulée, dix rapports d'évaluation dont on peut obtenir copie à la Section de l'évaluation ou à la bibliothèque du CRDI.

Titre, auteur, date	Secteurs de programme	Projets visés	Pays/région
Évaluations de projet et de programme			
CamBio Tec as a Vehicle to Promote Biotechnology in the Americas. Final Report of a Consultancy for IDRC. Walter Jaffé. 1998.	PMMEIT. UDB	94-1007	Amérique latine
ASPR - Regional Programs on Social Policy : Coordination Procedures and Research Strategies. Jorge Balan. 1998. (Anglais et espagnol)	ERPS. MIMAP	-----	Amérique latine
The African Economic Research Consortium: An Evaluation and Review. David Henderson et John Loxley. 1996.	CEC. MIMAP	94-0401. 91-0035	Kenya. Ghana. Ouganda. Tanzanie. Côte d'Ivoire. Afrique du Sud
NGO Gender Capacity in Urban Agriculture: Case Studies from Harare (Zimbabwe). Kampala (Uganda) and Accra (Ghana). Mahbuba Kancez Hasna. 1998.	AU. GSD. UDB	95-007. 00919. 03149	Zimbabwe. Ouganda. Ghana
MINISIS: An Evaluation. Michael Graham. 1999	Acacia. SGIR	75-0105	Mondial
A Report on PAN-Supported Internet Service Providers. Carlos Afonso. 1998.	PAN. Bellanet. Acacia	98-8003. 96-0015. 91-0136. 95-5020. 96-8002. 86-0162. 91-0178. 94-8008	Bangladesh. Cambodge. Laos. Vietnam. Sri Lanka. Mongolie
Thinking Gender in Development Research: A Review of IDRC-Funded Projects (1996-1997) From a Gender Perspective. Navsharan Singh. 1999.	Toutes les IP	118 projets financés en 1996-1997	Mondial
Survey and Assessment of IDRC Completed Project: 7 Case Studies from Egypt	Toutes les IP	89-0318. 85-0193. 86-0182. 91-0079. 92-0808. 94-8602. 92-1001	Égypte

Titre, auteur, date	Secteurs de programme	Projets visés	Pays/région
Survey and Assessment of IDRC Completed Project: 12 Case Studies on Social Policy, Public Goods, and Quality of Life	Toutes les IP	92-1050, 83-0227, 90-0263, 91-0074, 81-0241, 94-8005, 87-0313, 87-1053, 90-1012, 92-0010, 91-0190, 92-1052, 93-8300, 87-0053, 82-0191	Népal, Inde, Bénin, Cameroun, Mexique, Cuba, Costa Rica, Argentine, Cambodge, Thaïlande, Phillipines, Indonésie, Guatemala
Survey and Assessment of IDRC Completed Project: 23 Case Studies from Southern Africa	Toutes les IP	87-0225, 85-0118, 89-0068, 88-0026, 91-0408, 90-0095, 91-0275, 88-0397, 90-0080, 88-0197, 93-8488, 91-0270, 89-0230, 91-1004, 89-0033, 92-1007, 85-0223, 90-0267, 92-1451, 91-0043, 92-8452, 92-0902, 91-0036, 86-0188, 87-0022, 85-0286, 87-0038	Botswana, Zimbabwe, Mozambique, Afrique du Sud, Zambie, Malawi
"Little Engines that Did". Case Histories from the Global Telecentre Movement. Richard P. Fuchs. 1998.	Acacia, PAN, Bellanet	———	Mondial
Telecentre Research Framework for Acacia. Anne Whyte. Juin 1998.	Acacia, PAN, Bellanet	97-8151, 97-8154, 97-8161, 97-8153, 97-8152, 97-8914, 97-8911, 97-8908, 97-0022, 97-8545, 97-8158	Sénégal, Mali, Ouganda, Mozambique, Afrique du Sud
Évaluations de secrétariats			
Partenariat d'apprentissage : examen des secrétariats du CRDI. Jim Armstrong et Anne Whyte. 1998	Tous les secrétariats et IP	-----	Mondial

ANNEXES

IDRC
CRDI

CANADA

BG 99(06)13

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date: Le 14 juin 1999 Our file/Notre dossier:

To/À: Conseil des gouverneurs

From/De: Maureen O'Neil

Subject/Objet: **Rapport d'évaluation général annuel**

J'ai le plaisir de vous adresser, à des fins de discussion, le Rapport d'évaluation général (REG) annuel.

Avec mes collègues du CHD, je suis impatiente de connaître votre avis sur les différents articles inclus dans le rapport de cette année. Il présente les conclusions de certains rapports d'évaluation récents, décrit les activités d'évaluation courante et examine un éventail d'outils et de méthodes élaborés pour aider le CRDI a mieux apprécier les résultats de son travail.

Le REG de cette année soulève des questions de performance, notamment eu égard à l'intégration de la problématique hommes-femmes et aux résultats des projets achevés qui exigent une réflexion plus approfondie et une action future. En conséquence, le CHD est en voie d'élaborer une note au Conseil des gouverneurs cernant les mesures engagées pour prendre en compte ces aspects. Ce document sera remis aux gouverneurs à leur arrivée à Ottawa.

ANNEXE

Sommaire des évaluations des initiatives de programme (1997-2000)

IP	Titre de l'évaluation	Durée estimative	Évaluateurs	Coût
1. MIMAP	1. Incidence de l'IP MIMAP à l'échelon des pays 2. Éléments de portée générale de l'IP MIMAP	1. Juillet à septembre 1999 (Philippines) Janvier-mars 2000 (Inde) Janvier-mars 2000 (Vietnam) 2. Juillet 1999 - mars 2000	1. Consultants et équipe de recherche 2. Consultants et chercheurs et IP	150K 100K
2. GCRN	1. Examen de questions liées à la surveillance et à l'évaluation de projets de participation/Guide 2. Recension des écrits afin de comparer des projets à la théorie et à la méthodologie 3. Capacité d'évaluation des partenaires de recherche 4. Évaluation du projet de réseau de recherches sur les ressources côtières (CORR) 5. Examen du projet ICIMOD/bassins hydrographiques des montagnes 6. Évaluation à mi-chemin du projet IRRI-Bouthan 7. Surveillance des jalons, des résultats, du rayonnement et de l'incidence 8. Évaluation des méthodes de participation (projets de portée générale) 9. Évaluation de la reproductibilité	1. Avril 1999 2. Mars 1999 3. 1999 4. Mars 1999 - 5. Février-mars 1999 6. Octobre 1998 (terminé) 7. En cours 8. 1998 - 2000 9. 2000	1. IP 2. IP 3. IP 4. IP/SE 5. IP/partenaires/ consultants 6. Consultants 7. Équipe IP 8. Équipe IP/Consultant 9. Consultants	10 K 10 K 5 K 50 K 42 K 30 K 150 K 50 K
3. PLAW	1. Gestion des ressources des hautes terres en Afrique 2. Évaluation des associations d'utilisateurs d'eau en Égypte 3. Évaluation externe de l'IP	1. 1999-2000 2. 1999-2000 3. 1999-2000	1. IP 2. IP 3. Consultants	SE 20 K 106 K

4. MINGA	1. Élaboration d'une stratégie de GRN fondée sur les systèmes 2. Évaluation du projet CIAT Laderas 3. Création de consortiums, de réseaux et de coalitions 4. Leçons sur la saisie, la mise en commun et la fourniture tirées de projets 5. Changements du modèle de recherche sur les systèmes agricoles dans les Andes péruviennes	1. Juillet 1999 2. Septembre 1999 3. Décembre 1999 4. Avril 2000 5. En cours	1.Consultant/IP 2.Consultant/IP 3. IP 4. IP 5. IP/SE/Consultants	100K 50 K subv. 30 K 25K/ SE
5. ERPS	1. Examen de la prestation de programmes par IP (réseaux et programmes d'envergure surtout) (a) Examen des réseaux/programmes ERPS dans la région ALC (b) Utilisation de résultats de recherche dans des réseaux de politiques sociales en Afrique 2. Rétroaction d'experts sur le cadre des programmes des IP (Amérique latine/Afrique) 3. Évaluation du travail de l'initiative ERPS sur la décentralisation du secteur social 4. Examen de nouvelles questions de recherche et des leçons apprises en politique sociale 5. Évaluation de la création de capacité 6. Examen des activités des IP sur les méthodes et les outils d'évaluation des politiques 7. Évaluation de la pertinence des politiques et de l'incidence de la recherche 8. Évaluations de projets (projet/programmes de recherche importants)	 1a. Terminé 1b. Terminé 2. En cours (fin mai 1999) 3. Mars 1999 - juillet 1999 4. Avril 1999- nov. 1999 5. Nov. 1999 - avril 2000 6. Février 2000- juillet 2000 7. Mars 1999 - juillet 2000 8. En cours	 1a. Consultant 1b. Membre d'équipe res. 2. Consultants (experts régionaux) 3. Consultants 4. Cons./Chercheurs 5. Consultants 6. Cons./Équipe PI 7. Cons./Chercheurs 8. Consultants	 42 K 5 K 18 K 50 K 30 K 30 K 30 K 50 K ---
6. AU	1. Capacité de tenir compte de la problématique hommes-femmes dans la conception de programmes d'agriculture urbaine 2. Production de petits animaux domestiques : incidence sur les ménages producteurs 3. Projets de gestion des déchets 4. Recherche sur l'AU en Afrique : examen/amélioration des incidences des projets 5. Suivi de l'évaluation de projets en Afrique orientale 6. Réseau de recherche AGUILA en Amérique latine 7. Suivi de l'évaluation du réseau AGUILA 8. IP Agriculture urbaine 1997-2000	1. 1997 (terminé) 2. Août-septembre 1998 (terminé) 3. 1998 (terminé) 4. 1998 (terminé) 5. 2000 6. Mai 1999 7. 2000 8. 2001	1. Stagiaire 2. Consultant 3. Stagiaire 4. Directeurs de projets 5. Consultants 6. Directeurs de projet 7. Consultants 8. Consultants	42 K 34 K 20 K 40 K 30 K 30 K 20 K 20 K

7. CEC	1. Évaluation d'enjeux clés en CEC : - Création de capacité - Pertinence des politiques/influence de la recherche - Production d'analyses interdisciplinaires rigoureuses dans une perspective australe	1. Processus global : Janvier 1999 - décembre 2001 Rapport en décembre 2000	1. Consultants et chercheurs et IP.	298K
8. UDB	1. Intégration de la problématique hommes-femmes dans l'IPUDB 2. Évaluation des incidences des politiques 3. Processus d'évaluation externe des réseaux communautaires de création et de conservation de la biodiversité 4. Évaluation à mi-chemin du programme du savoir ancestral 5. Examen de la production d'incitations à la gestion durable des ressources naturelles 6. Évaluation de centres d'intervention environnementale II 7. Programme des plantes médicinales et aromatiques en Asie : évaluation externe 8. Évaluation du projet de mise au point de technologies par l'analyse comparative entre les sexes : volet phytosélection participative 9. Fondement scientifique de l'évaluation sur place 10. Durabilité des produits des forêts vertes - Guatemala (Élaboration d'indicateurs de surveillance et d'évaluation)	1. Octobre-décembre 1999 2. Avril-juin 2000 3. Octobre 1998 - septembre 1999 4. Mai 1999 5. Février 1998 6. Janvier 1999 (terminé) 7. 2001 8. Mi-1999 9. 2000 10. 1998-2001	1. IP/Consultant 2. IP 3. Partenaires du projet/consultant 4. Consultant 5. IP 6. Sabbatique 7. Consultants 8. Consultant 9. Consultant 10. ONG	20 K 20 K 113 K 30 K 3 K 30 K 5 K 12 K 8 K 250 K
9.PMMEIT	1. Projet d'enquête et d'évaluation : volet commercialisation 2. CamBioTec : Évaluation finale 3. Services de soutien à l'industrie : a) Amérique centrale : évaluation finale b) Afrique du Sud. Moyen-Orient : Suivi 4. Commercialisation de produits naturels : a) Examen d'applications des «bonnes pratiques» b) Examen de 2 ou 3 projets du CRDI 5. Examen d'études sur les meilleures pratiques portant sur les services de soutien aux PPME 6. Analyse comparative des sexes dans le financement des PMMEIT	1. 1998-1999 (Terminé) 2. Avril 1998 (Terminé) 3. a) Août 1998 (Terminé) b) Mi-1999 4. a) 1998-1999 (Terminé) b) Fin 1999-2000 5. Début 2000 6. Fin 1999- début 2000	1. Consultants 2. Consultant 3. a) Consultant b) Consultants 4. a) Consultants/CRDI b) Consultants 5. Consultants 6. Stagiaire/Consultant	SE 30 K 27 K 20 K 40 K 30 K 25 K 10 K

10. PAN	1. Fournisseurs nationaux de services Internet : PAN Asie 2. Connectivité dans les régions éloignées - Télécentres 3. Pertinence et incidence du contenu pour la collectivité cible mondiale 4. Expansion des ressources : liens entre IP et partenaires du secteur privé 5. Mesure de l'innovation commerciale découlant de l'espace virtuel	1. Août-décembre 1998 2. 1999-2000 3. Avril-septembre 1999 4. En cours jusqu'en juin 1999 5. Août-octobre 1999	1. IP/Consultant 2. IP 3. IP/Consultant 4. Stagiaire 5. IP/Consultant	30 K 20 K 35 K ---- 30 K
11. CPR	1. Efficacité des programmes nationaux dans un pays cible 2. Évaluation du programme d'interventions minières (auparavant SALAMA) 3. Mécanismes des petites subventions CPR 4. Réseaux mondiaux CPR	1. 1999-2000 2. Déc. 1999 - mars 2000 3. Avril-août 1999 4. En cours (fin avril 2000)	1. Consultant 2. Consultants 3. IP/Consultant 4. Consultants	20 K 30 K 20 K 30 K
12. ECOH	1. Évaluation de la transdisciplinarité 2. Participation 3. Sensibilisation, engagement et expansion des ressources 4 CREDESA Phase IV 5. Projet de formation à la recherche dispensé en français pour la santé	1. Août 1999 2. Août 1999 3. Mars 2000 4. 1999-2000 5. 1999-2000	1. Consultants 2. Consultants 3. IP 4. Consultant 5. Consultant	25 K 25 K 20 K 30 K 20 K
13.ACACIA	1. Utilisation des TIC dans les projets du CRDI : leçons apprises 2. Histoires de cas tirées du mouvement du télécentre mondial 3. Suivi de la recherche sur le télécentre (collecte de données de base) 4. Évaluation de télécentres communautaires polyvalents (TCP) 5. Évaluation de cadres d'évaluation pour : - *télécentres* - *télémédecine* (utilisation de TIC dans la prestation de soins de santé et l'éducation en santé) - *éducation* (réseaux scolaires et éducation à distance).	1. Avril 1997 : terminé 2. Juin 1998 : terminé 3. Déc. 1998 - mars 1999 4. Nov. 1998 - mai 1999 5.	1. Consultant 2. Consultant 3. Consultant 4. Consultant/partenaires 5. Consultant	683 K
TOTAL DES DÉPENSES DES IP CONSACRÉES À L'ÉVALUATION				**3 404 209**

IDRC
CRDI

CANADA

BG 99(06)28

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date: Le 14 juin 1999 Our file/Notre dossier:

To/À: Conseil des gouverneurs

From/De: Maureen O'Neil

Subject/Objet: **Réflexions de la direction au sujet du Rapport annuel sur l'évaluation de 1999**

---

1. Le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) présente à la haute direction et au Conseil des gouverneurs un aperçu des activités d'évaluation terminées au cours de l'année. Il complète l'information issue de plusieurs autres mécanismes de production de rapports sur le rendement. En analysant ce rapport et en discutant des travaux sur lesquels il se fonde, la direction du Centre s'est réjouie de constater les progrès indiqués, a commencé à répondre à certaines des constatations et a défini comment la production et la diffusion des futurs RAE peuvent améliorer l'apprentissage au Centre. Nous résumons ces réflexions ci-dessous.

2. Le rapport montre que l'évaluation retient de plus en plus l'attention du Centre et que nous comprenons mieux nos objectifs et nos attentes en ce qui concerne les impacts et les incidences. Le rapport contient deux exemples particulièrement éclairants. Il y a d'abord, dans l'introduction, la discussion qui porte sur l'*impact* et la distinction entre *impact* et *incidences*. Le CRDI partage avec les bénéficiaires la responsabilité des réussites ou des échecs par rapport aux résultats escomptés. Mais, à eux seuls, ces résultats ne peuvent garantir l'impact visé par nos partenaires et nous-mêmes. Le deuxième exemple est la section qui porte sur la *cartographie des incidences* à la page 17, qui résume certaines réflexions prospectives dans ce domaine. Cet approfondissement de notre réflexion, guidé par la Section de l'évaluation, aidera les membres du personnel à planifier et à exécuter leur travail de façon à en accroître l'efficacité.

3. Le rapport passe en revue les activités et les produits d'évaluation terminés pendant l'année sans essayer de les résumer ni de les évaluer. La rédaction du rapport à présenter à la haute direction et au Conseil des gouverneurs a stimulé l'analyse critique du travail passé en revue. La production du rapport a aussi démontré que les administrateurs des programmes, le personnel, la Section de l'évaluation et d'autres intervenants devaient disposer du temps suffisant pour mettre en commun leurs opinions sur les diverses constatations, regrouper les leçons apprises et envisager des évaluations plus détaillées ou des modifications des politiques ou des pratiques. Cela se fera dans le cas des RAE qui suivront.

4. Les constatations relatives aux 42 études de cas portant sur des projets terminés, que l'on trouve à la section 1, sont encourageantes : le *Renforcement des capacités de recherche* a constitué le résultat le plus fréquent, présent dans 71 % des cas (voir tableau 1). Ces résultats répondent directement à la mission du CRDI. On a signalé une *Adoption/utilisation des constatations de recherche* dans 29 % des études de cas, mais il n'y a toutefois pas de point de comparaison qui peut indiquer si ce pourcentage est élevé ou faible compte tenu du type de recherche que le CRDI subventionne. Les projets de l'échantillon s'étendaient sur la période de 1981 à 1998 et, au cours du dernier tiers de cette période, le CRDI a changé d'orientation pour délaisser l'innovation technique en faveur de l'innovation sociale, y compris l'élaboration de politiques. Étant donné que le concept de l'*Adoption/utilisation des constatations de recherche* est particulièrement pertinent par rapport aux technologies, une autre catégorie à l'étude, soit celle qui a trait au *Débat public élargi sur les enjeux liés au domaine de recherche* et aux *Perspectives nouvelles ou attitudes modifiées* peut refléter l'application des résultats découlant des orientations sociales et stratégiques plus récentes des travaux du Centre. Même s'il est difficile d'étudier la question plus à fond parce que les études de cas ont été réalisées par des experts-conseils différents à des périodes différentes, ces travaux révèlent qu'il faut concentrer davantage d'efforts sur l'adoption et l'utilisation des résultats de recherche. La haute direction s'attend à ce que de nouveaux outils, comme la «cartographie des incidences» produisent une meilleure compréhension et de meilleures mesures dans ce domaine.

5. Les listes de *Facteurs défavorables/favorables* à l'atteinte des résultats (tableau 2, page 10 et tableau 3, page 11) sont utiles à la fois pour le personnel et pour la direction. Il faut mentionner ici le rôle que les compressions budgétaires et la décroissance ont joué pour nuire à la réalisation des résultats. Trois éléments du tableau 2 à la rubrique *Intrants du CRDI (Suivi, surveillance et soutien technique insuffisants, Décroissance/roulement de personnel, Retards dans le virement de fonds)* peuvent être attribuables à ces facteurs.

6. Les cadres de la Direction générale des programmes étudieront tous les autres *facteurs défavorables* avec les membres du personnel au cours des prochains mois afin de trouver des moyens de s'y attaquer tout en renforçant les *facteurs favorables*. On instaure déjà des changements pour s'attaquer à trois de ceux que nous avons cités. On s'attaquera aux *Changements à la tête de l'organisation et au sein personnel*, ainsi qu'à la *Présentation et diffusion inadéquates des résultats* en modifiant le formulaire normalisé du Protocole d'accord fixant les conditions de la subvention (notre contrat avec l'institution bénéficiaire), en apportant des modifications à la direction des projets sous réserve de l'acceptation du CRDI et en liant le paiement final de la subvention au début des activités de diffusion. L'administrateur de programme responsable sera tenu d'inclure de l'information sur la capacité administrative de l'institution bénéficiaire dans la section Évaluation du projet du document de base sur le projet afin de corriger le problème de la *Fragilité administrative ou financière*.

7. On résume à la page 12 une partie des constatations du rapport intitulé *Thinking Gender in Development Research: A Review of IDRC-Funded Projects (1996-1997)*.

Ce rapport a suscité un débat interne animé sur les méthodologies utilisées et sur la validité de certains des concepts d'analyse de la problématique hommes-femmes. C'est pourquoi la confiance que nous accordons au rapport est sérieusement ébranlée, et cet affaiblissement s'applique aussi au classement des projets comme étant *non sexistes*. Les données utilisées dans l'étude portent sur des projets élaborés avant 1997, au début des efforts en cours qui visent à intégrer la problématique hommes-femmes aux activités du Centre. L'étude indique toutefois qu'il y a beaucoup plus d'évaluations de projet (rédigées par des membres du personnel du programme) qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes que de propositions de projet (rédigées par les bénéficiaires). La Direction générale des programmes étudiera la question de plus près.

8. La discussion soulevée par le rapport sur la problématique hommes-femmes nous rappelle qu'il faut persévérer et redoubler d'efforts pour que les projets du Centre et nos évaluations accordent plus d'attention à la problématique hommes-femmes. Plusieurs initiatives nous donnent confiance et indiquent un virage bien amorcé. La liste des nouvelles ressources et trousses d'outils sur la problématique hommes-femmes créée par quatre initiatives de programme (IP) (page 16), l'obligation précise de produire un rapport à ce sujet dans le rapport annuel des IP en cours et la présence de la problématique dans les plans d'évaluation de neuf IP (page 20), montrent que nous le faisons. La direction prévoit que des renseignements plus fiables sur le rendement relié à la problématique hommes-femmes seront disponibles sous peu. La collaboration entre la Section de l'évaluation et la Direction générale des programmes sera des plus précieuses dans ce domaine.

9. En ce qui concerne un vaste éventail de questions, comme on l'indique au tableau 6 à la page 20, la direction disposera bientôt d'une masse importante de résultats d'évaluation des IP. Nous signalons l'aide très précieuse que la Section de l'évaluation a fournie aux équipes des IP pour les aider à concevoir ces évaluations. Nous nous attendons à ce que la section présente un rapport sur cette masse de savoir dans le prochain RAE et à ce que la direction l'utilise pour planifier les programmes du Centre.

10. La Section de l'évaluation a été chargée d'inclure dans de futurs RAE des exemples de ce que le Centre a appris en évaluant son propre rendement et des mesures ou changements qui ont découlé de ce savoir.